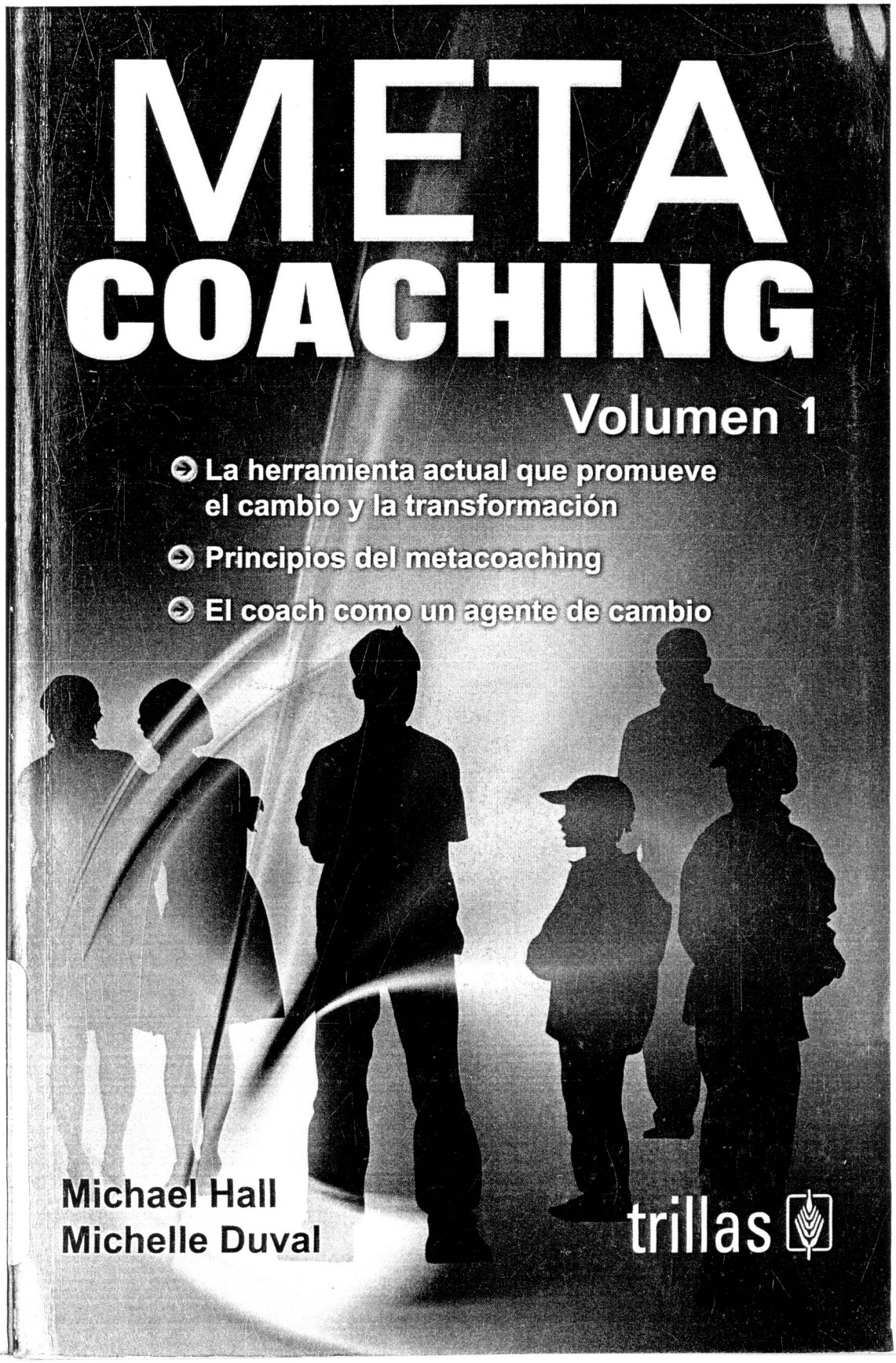

META
COACHING
Volumen 1
La herramienta actual que promueve el cambio y la transformación
Principios del metacoaching
El coach como un agente de cambio
Michael Hall
Michelle Duval
trillas

META COACHING

Volumen 1



Michael Hall
Michelle Duval

EDITORIAL TRILLAS
México, Argentina, España,
Colombia, Puerto Rico, Venezuela ®

UNIVERSIDAD ESAN · LIMA · MCMLXIII · PERÚ · CENDOC

Catalogación en la fuente

Hall, Michael
Metacoaching. -- México : Trillas, 2010.
325 p. : il. ; 23 cm.
Traducción de: Meta-Coaching
ISBN 978-607-17-0469-6

1. Habilidad creativa. 2. Conducta de vida.
I. Duval, Michelle. II. t.

D- 158.1'H726m LC- BF637.C5'H3.5



Esan / Cendoc
042726

Traducción: Bárbara Sierra
Revisión técnica: Samuel Santiago

Título de esta obra en inglés:
Meta-Coaching: Volume I, Coaching Change For Higher Levels of Success and Transformation
© ISBN 1-890001-27-9
Versión autorizada en español por L. Michael Hall and Michelle Duval
All rights Reserved

La presentación y disposición en conjunto de METACOACHING son propiedad del editor. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o trasmitida, mediante ningún sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del editor

Derechos reservados en lengua española
© 2010, Editorial Trillas, S. A. de C. V.

División Administrativa,
Av. Río Churubusco 385,
Col. Pedro María Anaya,
C.P. 03340, México, D. F.
Tel. 56 88 42 33,
FAX 56 04 13 64

División Comercial,
Calzada de la Viga 1132,
C.P. 09439, México, D. F.
Tel. 56 33 09 95, FAX 56 33 08 70

www.trillas.com.mx

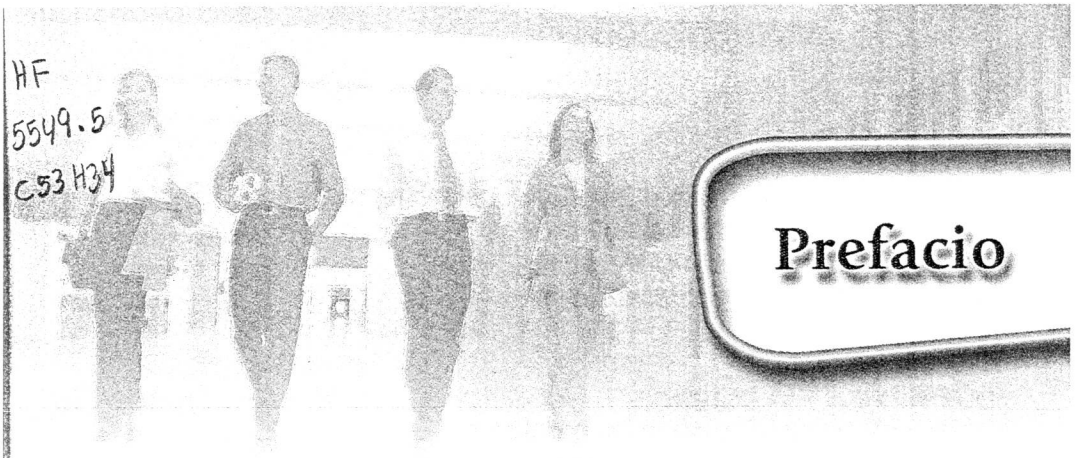
Tienda en línea
www.etrillas.com.mx

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial.
Reg. núm. 158

Primera edición, marzo 2010
ISBN 978-607-17-0469-6

Impreso en México
Printed in Mexico

HF
5549.5
C53 H34



Prefacio

Este es el primer volumen de una serie de libros sobre una manera especial de coaching que llamamos *metacoaching*. Hasta ahora, hemos entrenado a cientos de personas en docenas de países alrededor del mundo como metacoaches, y ahora ellos están usando y presentando el avance nuevo, único y emocionante que es el metacoaching en el campo del coaching.

¿Cuáles son las propuestas de tal avance? ¿Cuáles son los cinco novísimos modelos que gobiernan el *meta*coaching que proporciona un cambio revolucionario al paradigma en el campo del coaching? Estas son las preguntas que este libro responderá.

El *coaching* es un campo nuevo y emocionante enfocado en el enriquecimiento y en la obtención de poder personal, está diseñado para movilizar los recursos del cliente hacia un resultado acordado. Esto quiere decir que el coaching consiste por completo en despertar nuestros potenciales escondidos y poco desarrollados para que podamos llevar nuestras habilidades y nuestra experiencia a un nuevo nivel de desempeño. Para ello, ahora podemos utilizar el coaching para empoderarnos y empoderar a otros para desarrollar los mejores pensamientos, sentimientos, discursos, comportamientos y relaciones.

El *metacoaching* lleva esto más lejos y más alto. Como una metodología específica de coaching, es decir, un conjunto de procesos y modelos para trabajar en un nivel más alto o *meta*nivel con la experiencia del cliente, el metacoaching trata sobre facilitar el despertar de la transformación misma. Hemos añadido el término *meta* al coaching. Este término se refiere simplemente a un nivel *más alto*, al nivel estructural de la experiencia. Y es en este nivel donde los mejores coaches trabajan. El coaching en sí es una metaprofesión por esta razón, y como una profesión realmente única, el coaching trata muy poco con el contenido y casi por completo con la forma. Utilizamos el término *meta* para resaltar esta faceta del coaching. En este sentido, el metacoaching es el principal proceso para actualizar los máximos potenciales y talentos de una persona.

En el *metacoaching*, el coach dirige su atención al nivel más alto respecto al desempeño, los estados, las actitudes y las creencias del cliente, a fin de trabajar con las estructuras mismas del sistema de mente-cuerpo-emoción que facilita y desata la realización al máximo.

¿QUÉ HAY EN ESTE LIBRO?

Al invertir en este libro, ¿qué obtendrás? ¿Qué hay en este libro que valga tu tiempo, energía y dinero? Varias cosas.

En primer lugar, algo único en los libros de coaching, a saber, los marcos del coaching y del *meta*coaching. Si bien hay muchos libros, 101 en estos días para ser exactos, muy pocos exploran las premisas y las bases de este campo. Encontrarás que, en este primer volumen de metacoaching, exploramos las bases de la psicología del coaching, una psicología que es primordialmente cognitivoconductual por naturaleza y basada en los principios de cómo la gente crece, se desarrolla y realiza sus potenciales. Los marcos del coaching van más allá de los modelos básicos de los modelos cognitivoconductuales de la neurosemántica. Éstos incluyen tres nuevos modelos: el modelo de metaestados, el modelo de matriz y el modelo de los ejes del cambio.

En segundo lugar, estos marcos gobernantes no sólo informan y gobiernan al *meta*coaching, sino que también están diseñados para elevar el nivel de habilidad, competencia y arte en el campo del coaching. Sin un marco sólido en las manos de un coach profesional bien preparado, el coaching puede ser fácilmente degradado a una bolsa de trucos llena y aguada usada por un inexperto. Con los modelos neurosemánticos, nuestra visión es establecer un punto de referencia para el coaching de calidad: coaching que es eficaz y transformador.

En tercer lugar, como parte de los marcos del coaching, aquí presentamos con cierto detalle tres modelos esenciales de la neurosemántica para el coaching: el modelo de autoactualización, el modelo de metaestados y el modelo de matriz.

En cuarto lugar, este libro destaca la importancia del *benchmarking* como una habilidad del coaching y la consultoría. ¿Qué es el *benchmarking* en el contexto del coaching? Es la habilidad de cuantificar nuestros términos y poner en práctica nuestras habilidades y nuestros procesos. Esto es importante ya que podremos marcar y medir la efectividad de nuestras herramientas y del coaching mismo.

En quinto lugar, puesto que este libro se centra en una faceta fundamental del coaching, es decir, el *cambio*, trata sobre "el coaching para el cambio". La mitad de este libro presenta (hasta este día) el *único* modelo no terapéutico de cambio para el coaching. Conforme vayas aprendiendo el

modelo de los *ejes del cambio*, descubrirás los mecanismos del cambio y los roles del coaching alrededor del cambio que hacen a un coach verdaderamente eficaz como un agente del cambio. En este modelo, descubrirás cómo danzar con los ocho roles del coaching para facilitar con eficacia el cambio.

En sexto lugar, terminamos cada capítulo con un llamado a la acción: *Tareas del coaching*. Partiendo de que *el saber proviene del hacer*, usamos la modalidad del coaching para terminar cada capítulo invitándote a aplicar algo de lo que has leído. Este es el corazón del poder y del genio del coaching como facilitador de la acción en la gente.

El próximo volumen de metacoaching resaltará muchos dominios, facetas y nichos del coaching y presentará capítulos de aplicación en cuanto a cómo se aplica el *meta*coaching en varios tipos de coaching: autocoaching, coaching personal, interno, ejecutivo, organizacional, coaching en equipo, etc. También proporcionará con detalle *casos de estudio* de qué ocurre en sesiones y programas de metacoaching.

¿PARA QUIÉN ESTÁ ESCRITO EL METACOACHING?

Para coaches profesionales y gerentes. Este libro está especialmente escrito para cualquiera que trabaje profesionalmente como coach, de tiempo completo o como parte de su trabajo, y para cualquiera dedicado a la gerencia que utilice el coaching como método de comunicación y relaciones humanas. Aunque que el *meta*coaching contiene muchos modelos nuevos y revolucionarios y puede considerarse como material *avanzado* para personas que trabajan con otras personas y a través de ellas, al mismo tiempo es del todo materia *humana*: los mejores patrones, modelos y habilidades, y por tanto, para cualquiera que trabaje con los recursos de mente-emoción y comunicación, que son fundamentalmente humanas.

Para los agentes del cambio. Todos aquellos involucrados en cualquier tipo de facilitación del cambio, aquellos involucrados en el entrenamiento y el desarrollo, el coaching en un dominio específico a través del cual se actualiza lo mejor en otros, gerentes, líderes empresariales, consultores, emprendedores, etc., ganarán mucho valor con el *metacoaching*. Te introducirá a los modelos novísimos y herramientas de la neurosemántica, que ofrecen llevar el campo del coaching a un nivel nuevo y más alto.

Para aquellos comprometidos con el autodesarrollo. Este libro también está escrito para aquellos que están comprometidos con su propio aprendizaje y cambio, con su propio desarrollo continuo como seres humanos en términos de sus habilidades y competencias. Para cualquiera que se comprometa con ser el mejor que pueda llegar a ser, este libro proporcionará los modelos y patrones que le permitirán moverse a un lugar de *autocoaching*.



Índice de contenido

Prefacio 5

PARTE I
Marcos referenciales del coaching

Cap. 1. ¿Por qué el coaching? 13

Cap. 2. Coaching de la autoactualización 34

Cap. 3. ¿Por qué un coaching más alto o metacoaching? 50

Cap. 4. Premisas del metacoaching: marcos referenciales cognitivos y metacognitivos del coaching 67

Cap. 5. Principios del metacoaching 84

Cap. 6. Coaching de metaestados 100

Cap. 7. Coacheando desde la matriz de nuestros marcos 112

Cap. 8. Habilidades esenciales para el coaching: las habilidades que crean un maravilloso coaching 127

Cap. 9. Benchmarking: una metahabilidad en el coaching 140

PARTE II
Coaching para el cambio

Cap. 10. Benchmarking para el cambio **165**

Cap. 11. Modelos de cambio **174**

Cap. 12. Niveles de cambio **193**

Cap. 13. Los mecanismos del cambio **206**

Cap. 14. Los ejes del modelo de cambio **218**

Cap. 15. Cómo despertar y provocar el cambio **239**

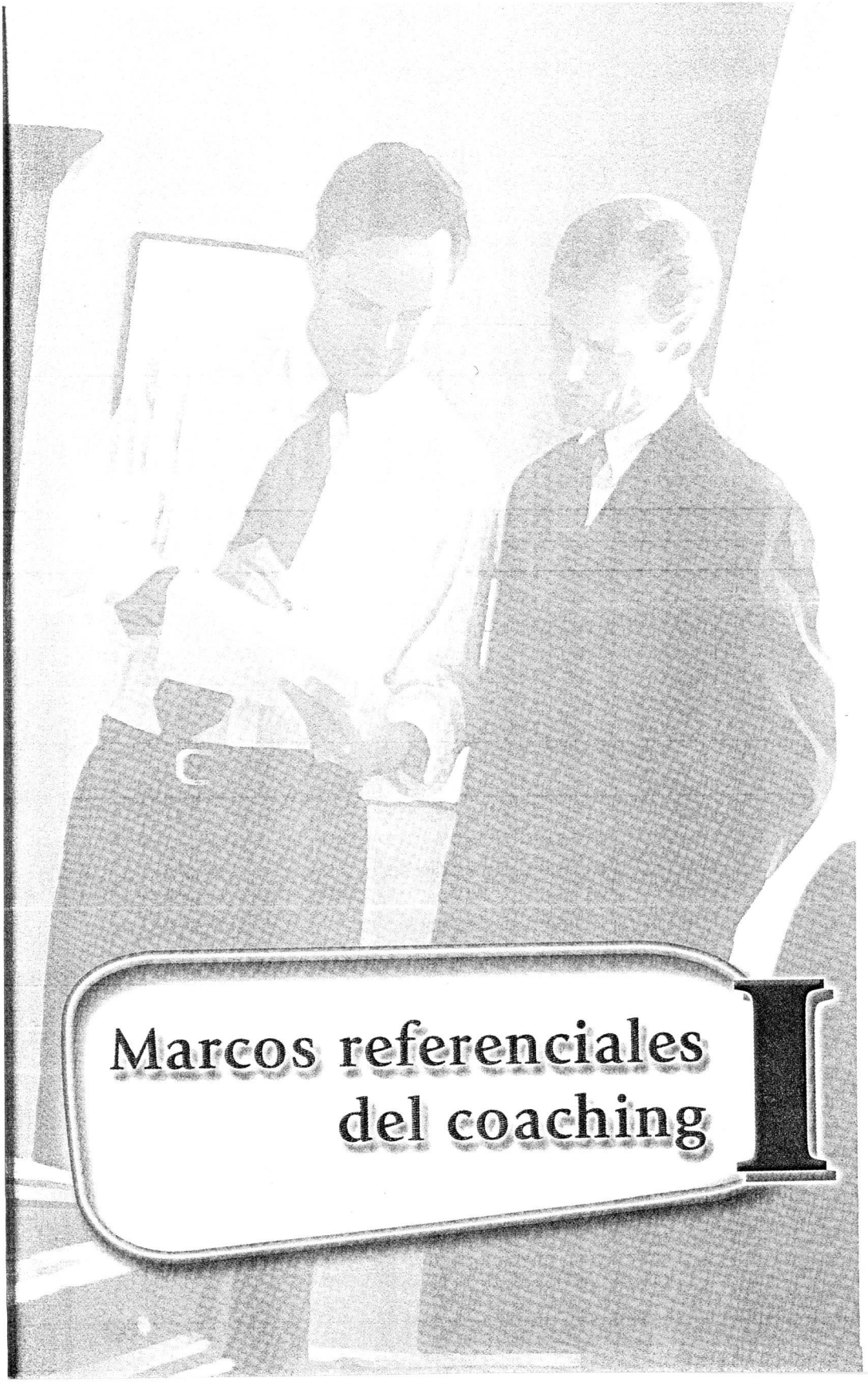
Cap. 16. Cómo crear y consolidar el cambio **259**

Cap. 17. El coach como un agente del cambio **271**

Cap. 18. Las habilidades del benchmarking/Los roles de los ejes del cambio **284**

Cap. 19. Resumen de todo junto **297**

Glosario **307**
Bibliografía **311**
Índice onomástico **317**
Índice analítico **319**



Marcos referenciales del coaching

I



1

¿Por qué el coaching?

El coaching *es una relación sistémica de cooperación, es una metarrelación. El coach desarrolla lo mismo que el cliente.*

MICHELLE DUVAL

El coaching es la tecnología de autoactualización del siglo XXI, una tecnología que nos permite liberar y actualizar nuestros potenciales.

L. MICHAEL HALL

- ¿Qué es el coaching y en qué difiere de la terapia, el entrenamiento, la tutoría y la consultoría?
- ¿Cómo trabajan la profesión y los procesos del coaching?
- ¿Cuáles son los beneficios y los valores?
- ¿Qué agrega y hace el coaching que otras profesiones de aprendizaje o desarrollo no hacen?

Como un vistazo de lo que veremos, empezaremos por hacer varias afirmaciones acerca del proceso del coaching como una nueva disciplina y, en un futuro deseable, una nueva profesión:

- El coaching llena los espacios que se dejan abiertos en otras disciplinas profesionales dedicadas al desarrollo y aprendizaje humano.
- El coaching es la herramienta y metodología de la psicología de autoactualización que el movimiento de potencial humano de las décadas de los años sesenta y setenta no descubrió.

- El coaching es la expresión completa de la teoría Y aplicada a las personas en general, y no sólo a los trabajadores.
- El coaching abraza la idea de que estamos hechos para el cambio, el crecimiento, el aprendizaje y el autodesarrollo continuo, lo que se llama psicología positiva y/o de la autoactualización.

¿Qué programa o libro de coaching no comienza con una definición de coaching? Todos lo hacen, ¿entonces por qué lo hacemos también? ¿No es redundante y simplista? ¿Para qué necesitamos otra definición del coaching como un proceso y un campo de apoyo?

Hay una razón muy buena. A pesar de todas las definiciones buenas y excelentes de coaching, muy pocas se basan en teoría sustancial. Hablan de facilitar el cambio, enganchándose en conversaciones que llevan al fondo de las cosas, y evocan en el cliente la introspección, el talento, la pasión y el conocimiento. Libro tras libro, puedes leer acerca de que el coaching tiene puntos localizados de atención. Éste se concentra en:

- la persona
- los sucesos
- el comportamiento
- el desarrollo de la excelencia
- la evocación de conversaciones internas
- las preguntas
- el cambio.

En todos los entrenamientos, los libros y los artículos, puedes descubrir que hoy describimos y definimos el *coaching* de las siguientes maneras:

- Engrandece lo mejor de las personas.
- Es el nuevo método gerencial.
- Maximiza el potencial de los empleados.
- Orienta a la solución en la vida.
- Facilita innovaciones nuevas y creativas.
- Acelera el aprendizaje y mejora la comunicación.
- Despierta nuevas visiones y significados desde el fondo.

Pero si el coaching es todo esto y más, ¿entonces qué asume acerca de las personas, la naturaleza humana, el aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo? ¿Cuáles son los puntos de referencia que sustentan y apoyan este planteamiento que da el poder a las personas para descubrir y actualizar sus visiones, sus valores y su desarrollo? ¿Por qué funciona el coaching? ¿Cómo funciona?

El marco que definimos aquí es que los *seres humanos estamos diseñados para crecer como personas autoactualizadas y autopoderosas*. Este será nuestro punto central en los capítulos 3 y 4 a medida que exploremos las premisas y los principios del coaching como proceso y como profesión. Esto es importante porque una definición completa incluye puntos de referencia teóricos. Sin ella, aquellos que practican el coaching no podrán identificar con claridad las limitantes de esta profesión y distinguirla de otras profesiones, como consultoría, entrenamiento, tutoría, psicoterapia, etc. Entonces, la falta de discernimiento entre estas diferentes modalidades de apoyo en el crecimiento y desarrollo humano impedirá al coach saber *qué* hacer, *cuándo*, con quién y cómo.

Hay otra razón: sin una definición completa que describa tanto la teoría como la práctica, los coaches adoptarán y aplicarán técnicas que entran en otras profesiones y serán seducidos fácil, sutil e inesperadamente a realizar otras cosas en vez de coaching. Esto ya está pasando en el campo del coaching. De hecho, como verás en la parte acerca del cambio, cada planteamiento del coaching, excepto el metacoaching, ha adoptado al por mayor modelos de cambio de la terapia.

Por ejemplo, aquellos que utilizan el modelo transteórico del cambio, el modelo de análisis transaccional, etc., están haciendo hasta cierto punto "terapia", aunque ellos lo llamen coaching. Al usar tales modelos de cambio, el coach se ve seducido para hablar acerca del cambio y creer cosas acerca del cambio que es totalmente apropiado para utilizarse con personas que necesitan curar su pasado, resolver traumas y psicoterapia. ¿Qué cosas dicen? La lista incluye: "el cambio es duro", "el cambio es doloroso" y "ponte en guardia para la resistencia". En otras palabras, su manera y estilo de coaching adoptan muchas acepciones que dirigen a la psicoterapia y no al coaching.

En la segunda parte, nos introducimos en un nuevo modelo del cambio, uno que se basa en las premisas y los principios del coaching como modalidad que trabaja con personas que están sanas, que tienen una fuerza interna plena, y cuya actitud básica es la de *abrazar los cambios*, a quienes Maslow llamó autoactualizadores. Gracias a esto, asumimos que tales personas no están viviendo dentro y operando fuera con necesidades de deficiencia (jerarquía de las necesidades humanas de Maslow), sino viviendo dentro y operando fuera con necesidades de crecimiento, como pronto lo verás.

¿Qué diferencias hace esto? ¡Todas las del mundo! Las personas que están completas e integradas, se autoactualizan y buscan sus experiencias máximas, no juegan a lo seguro, tratando de regresar a su zona de confort, defensivas o temerosas del cambio. Estas personas son las que abrazan los cambios; aman aprender, crecer y cambiar. Ellas ya se movieron al siguiente nivel de desarrollo. Están en un crecimiento y aprendizaje expresivo. Para

ellas, el cambio es una aventura. Utilizar un modelo viejo de cambio, diseñado para personas que están "dañadas" y atoradas y que necesitan cura, comodidad y seguridad, es usar el *modelo equivocado*.

Cada programa de entrenamiento y cada libro de los que hemos examinado reconocen que: "El coaching no es terapia." No obstante, sólo algunos pueden definir la diferencia con detalle, y unos cuantos usan esas diferencias como autoactualizadores del cambio de manera consistente y congruente.

El coaching no es meramente una plática cálida y burbujeante sobre las metas. El coaching eficaz y magistral es mucho más intencional y directivo que eso. Se ajusta al cliente y es dirigido. El coaching poderoso facilita la conversación que emerge de un diálogo profundo a través de exploración, preguntas y retroalimentación. Un coach eficaz trabaja con el lenguaje, los gestos y la conversación como un experto en el proceso. Es decir, la destreza del coach está en el metaproceso por arriba y más allá del contenido específico. Esto es lo que habilita al coach para que *facilite* en verdad nuevos potenciales en el cliente.

Como un experto del proceso, un coach permite al cliente alcanzar y sacar potenciales que ni siquiera sabe que tiene. El coach trabaja en un nivel más allá del contenido, es decir, en un metanivel. ¿Cómo hace un coach eficaz para sacar a flote lo mejor del cliente e incita a un jugador a refinar sus habilidades de tal modo que ellos puedan llevar su juego a un nuevo nivel de desempeño? ¿Cómo trabaja un coach hábil con un jugador para llevarlo a producir el mejor desempeño que pueda lograr, y para *despertar* en él las más altas motivaciones y los significados que hacen la experiencia más completa y satisfactoria? Las respuestas de estas preguntas, las cuales constituyen el corazón de este libro, definen también al coaching y al metacoaching.

Al trabajar con el contenido, el coach trabaja con la historia del cliente. El *contenido* se refiere a los detalles y los datos específicos que conforman lo que el cliente tiene en su mente. La *forma* se refiere al proceso, a la estructura y al formato de la historia. ¿La historia se dice en primera persona o es narrada por otra persona? ¿La historia se cuenta de manera directa y breve o en forma locuaz, informal e incluso sentenciosa? ¿Los detalles se dan en lista o narrativamente? Estos son sólo algunos ejemplos de estructura, proceso o forma de la historia.

LA PSICOLOGÍA DEL COACHING

El coaching incluye psicología, pero, ¿qué tipo de psicología? No es nada nuevo que haya elementos de la psicología en el coaching. Los coaches de deportes lo han sabido por años. Pero, ¿qué tipo de psicología?

Después de todo, no toda la psicología es la misma. La psicología freudiana es muy diferente del conductivismo, la cognitiva, la gestalt, etc. Existen muchas corrientes de psicología, muchos tipos de psicología y muchas áreas de psicología (niños, adultos, anormales, industriales, grupales, sociales, para líderes, etc.). Cada una de estas psicologías opera desde sus propias suposiciones y creencias sobre las personas, la naturaleza humana, el cambio, el crecimiento, el aprendizaje, y una docena de áreas clave que nos llevan a cómo los agentes del cambio trabajan.

En la psicología del coaching, asumimos que las personas están cuerdas y bien. Asumimos que nuestros clientes no están abatidos ("rotos"), heridos, enfermos, patológicos, defensivos o atorados en un estado histórico de desarrollo. La psicología del coaching no trata sobre la psicología *anormal*. No es acerca de las patologías o de cómo las personas se han "roto". Para nada. La psicología del coaching trata sobre personas que tienen necesidades de crecimiento y se encuentran en crecimiento en sus áreas motivacionales, que son autoactualizadoras, buscadoras de actuaciones siempre nuevas y mejores, que abrazan el cambio, y que están fascinadas y emocionadas por todas las posibilidades nuevas que emergerán de sus personalidades y experiencias. Por lo general, estas son personas que ya son maravillosas aprendices, que ya son exitosas en diferentes áreas y que simplemente quieren más.

Dado esto, la psicología del coaching emerge de la psicología del desarrollo, de la psicología cognitiva que está enfocada y orientada a las soluciones y de la psicología positiva del movimiento de potencial humano. Cuando comencé (M. H.: Michael Hall), mis exploraciones en este campo, pregunté a diferentes personas lo siguiente:

- ¿Qué pasó con el movimiento de potencial humano que iniciaron Maslow, Rogers, Assagioli, May y Frankl, entre otros?
- ¿Por qué esa "tercera fuerza" en psicología no fue a ningún lado?
- ¿Qué impidió a ese movimiento captar la atención del público, con todo y sus suposiciones positivas sobre las personas?
- ¿Qué la detuvo atrás?

Por lo que yo puedo decir, aunque estos geniales escritores desarrollaron grandes ideas, contaban sólo con algunos procesos y no tenían una técnica dominante para traducir las maravillosas e inspiradoras ideas de la psicología transpersonal, la logoterapia, etc., en la práctica diaria. Carecían de técnicas y metodologías. Sin duda alguna, algunos de los escritores populares de psicología hicieron hincapié en estos detalles. Sin embargo, esto se convirtió en un problema cuando muchas ideas se simplificaron y después fueron descartadas por muchos como palabrería de la psicología.

Quizá, lo que más los detuvo fue que ellos intentaron traducirlas en el contexto y el marco de la *terapia*. De hecho, se nota que conservaron la palabra *terapia*, en algunos casos con los nombres que ellos crearon para su nueva psicología de la autoactualización (terapia gestalt, logoterapia, psicoterapia breve, etc.). Al no poder distinguir la nueva psicología del hombre y la mujer saludables de la *terapia*, ligaron en forma inadvertida la nueva con las viejas suposiciones de que las personas estaban "rotas".

Esto les impidió crear una técnica dominante como el coaching, una modalidad exclusivamente dedicada a la psicología de la autoactualización. Esto hace al coaching la *técnica* del siglo XXI para la psicología de la autoactualización.

PSICOLOGÍA DEL COACHING

¿Cuál es la respuesta de la cuestión sobre qué tipo de psicología es el corazón del proceso del coaching? A continuación, mencionamos los aspectos clave que están incorporados al metacoaching:

- **Psicología cognitivoconductual.** Describe cómo nuestro pensamiento y comportamiento influyen en nosotros, y cómo se crean mapas internos acerca de cosas que guían nuestras acciones y nuestro comportamiento.
- **Psicología del desarrollo.** Define las etapas por las que atravesamos a medida que nos desarrollamos en la vida, que vamos madurando y que encontramos nuestros talentos, pasiones y predisposiciones internas, para poder convertirnos completamente en lo que somos capaces.
- **Psicología de la autoactualización.** Explica la naturaleza humana mientras se mueve más allá de las necesidades de deficiencia de supervivencia, protección y seguridad, amor y afectos, autoestima y reconocimiento, hasta las necesidades de autoactualización. Nos permite considerar lo más saludable de los seres humanos para ver qué es posible cuando están completamente integrados y alineados, llenos de recursos y capaces de sacar y desatar sus potenciales.
- **Psicología grupal y de equipo.** Describe cómo se trabaja mejor con otros para crear compromisos de ganar/ganar, relaciones efectivas, amorosas y confiables, colaboraciones y actuaciones de alto nivel en equipo.
- **Psicología gerencial y de líderes.** Detalla cómo crear planes de acción y después traducir estos planes en prácticas efectivas en nuestro comportamiento diario. Esto nos permite entender las estructu-

ras de procesos de dirección, detallando ideas inspiradoras, y cómo despertar en nosotros mismos y en otros nuevas visiones de lo que es posible. En la teoría de negocios y la aplicación, la teoría X y la teoría Y proponen dos tipos de trabajadores. La teoría X define trabajadores que no quieren trabajar, que no quieren responsabilidades ni retos y que tienen que ser motivados, observados y controlados. La teoría Y describe trabajadores que quieren trabajar, disfrutan el trabajo, les gustan las responsabilidades, aman los retos y la retroalimentación y nada más necesitan algo de apoyo en general.

- **Psicología de la comunicación.** Expone cómo mandamos y recibimos mensajes dentro de nosotros mismos (intrapersonal) y con otros (interpersonal) para crear estados de entendimiento y significado.
- **Psicología del deporte.** Explora cómo los atletas de clase mundial son capaces de llevar sus habilidades a los más altos niveles de actuación y utilizan con eficacia su mente y sus emociones. Esto ocurre especialmente cuando se maneja la presión psicológica en competencia.

Cuando tomamos todo esto en cuenta, vemos la riqueza del coaching como proceso, técnica y relación. No es una bolsa llena de trucos para aquellos que no consiguen trabajo en otro lado. Involucra muchas habilidades de alta calidad. Incluso, cuando en alguna ocasión hacemos "coaching" y nos comportamos como coaches, no todos estamos hechos para ser coaches.

Coaching, por definición, implica crear una relación muy cercana y personal con el cliente, creyendo en las personas y en la naturaleza humana, y *facilitando* en otros la confianza, el cariño, la pasión, la compasión, la energía, el desarrollo, la disciplina, la exploración, los retos, la retroalimentación y mucho más. El coaching trabaja con las personas que se mueven a un mejor nivel de autocontrol, autoconciencia y efectividad. Existe una firmeza y disciplina natural en el coaching que es más como entrenamiento que como terapia, porque está orientado al desempeño y a los resultados.

Esto diferencia al coaching de la terapia. En la terapia, el asesor se enfoca en problemas, heridas y traumas y en arreglar lo que está roto y curar la mente y las emociones del cliente. En este caso, la terapia es más remediadora (*remedial*) por naturaleza: arregla lo que está roto ("destrozado"). Trabaja para que una persona se ponga "bien".

En cambio, el coaching se concentra en la transformación *generativa* y el desarrollo. En vez de trabajar con personas lastimadas y heridas, el coaching está dirigido sobre todo a personas que están organizadas y que quieren más: más habilidades, más aprendizaje, más autoconfianza, más maestría, más alegría, más amor, más salud, etc. El coaching no consiste mucho en

arreglar cosas, sino más bien en facilitar el siguiente paso en el desarrollo. No es nada más llegar a estar "bien", sino llegar a ser excelente, el mejor, capaz de producir desempeños superiores.

El coaching enseña al cliente cómo pensar mejor, sentirse mejor; obtener altos niveles de salud, bienestar, concentración, acertividad, relajación y habilidades, etc. En vez de resolver problemas o enfrentar las dificultades, el coaching opera desde lo que llamamos enfoque del coaching.

- ¿Cómo puedo hacer las cosas aún mejor?
- ¿Cómo puedo llenarme de más recursos y ser más eficaz?
- ¿Cuál es el siguiente paso hacia delante para el desarrollo de mi maravillosa eficiencia?

Este es el uso *generativo* de la psicología. Estamos generando nuevos niveles de competencia, éxito y bienestar en vez de *remediar* por medio de la psicología: arreglar problemas. Un coach cualificado y bien entrenado necesita tener un buen entendimiento y antecedentes de la psicología humana y especialmente aplicada a los procesos de autoactualización que capacitan a una persona a moverse a las más altas experiencias y actuaciones.

A diferencia de la terapia que se concentra en los problemas, el coaching refina y perfecciona las *habilidades mejores*. El coaching trabaja jugando con las fortalezas personales y eliminando aquellas cosas que están en el camino y sabotean la excelencia. Esto hace al coaching más generador y enfocado en la solución.

También hace al coaching *desarrollador* en el mejor sentido del término. La psicología del desarrollo explora todos los escenarios por los que atravesamos a lo largo de nuestra vida, y nos convierte totalmente en humanos en el sentido más positivo y constructivo. Cualesquiera que sean las etapas psicosexuales, las etapas psicosociales, las etapas psicomentales, las etapas de fe, la espirales dinámicas, etc., estos son los diferentes escenarios que se desarrollan conforme nos movemos en la transición de la vida, conforme nuestro cuerpo se desarrolla a través de los años y conforme nuestra búsqueda de significados, amor y contribución evoluciona como vivimos en los ambientes social y cultural.

El coaching toma un enfoque sistemático para ayudar a sus clientes a que su cerebro y su cuerpo lleguen a lo mejor de su capacidad en todos los contextos que identificamos como factores en nuestras vidas, factores que afectan nuestro éxito. Por esto, el coach personal necesita un buen entendimiento sobre el pensamiento sistemático, los procesos y las maneras de interacción.

DISTINCIÓN ENTRE EL COACHING Y OTRAS PROFESIONES

Resulta esencial que sepamos lo que *no* es el coaching, así como también es crucial que sepamos lo que es. Aquí distinguiremos el coaching de la asesoría, la terapia, la consultoría, la tutoría y el entrenamiento.

Hemos diseñado la figura 1.1 poniendo el coaching en el centro y alrededor pequeños círculos con los otros campos profesionales del crecimiento personal y el desarrollo. Así, podemos describir cómo danzamos dentro y fuera de estas diferentes maneras de interactuar con un cliente. El diseño de este diagrama consiste en refinar nuestro entendimiento sobre el coaching y separarlo de otras profesiones. Entonces, veamos qué trata cada una:

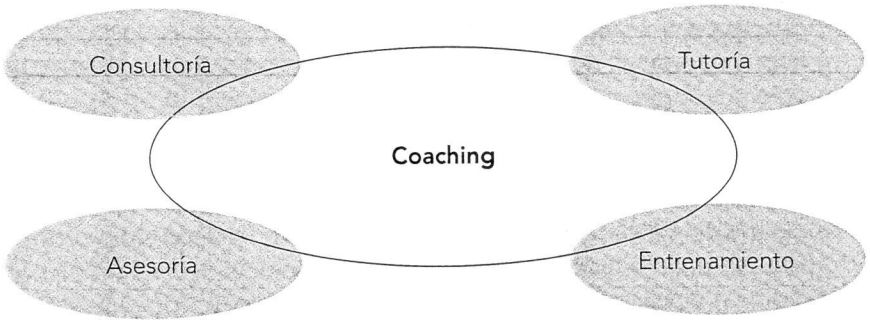


Figura 1.1

- **Entrenamiento.** Se centra en las habilidades, en el desarrollo de nuevas habilidades. Involucra instrucción, enseñanza, presentación y diálogo, pero en el fondo es práctica, ejercicios, juego de roles y aprendizaje experiencial de tal modo que una persona desarrolle las nuevas habilidades y las transfiera a su área de trabajo o a los diferentes contextos. En el entrenamiento hay un experto (el entrenador) que sabe lo que el cliente no sabe, quien pone al cliente diferentes ejercicios y secuencias de aprendizaje, y quien luego lo examina y evalúa. Si el coaching no es entrenamiento, entonces, ¿qué es?
- **Tutoría (o *mentoring*).** Involucra a una persona (el mentor) que tiene habilidades particulares, conocimiento y/o experiencia, y un protegido al que le transfiere su conocimiento y sus habilidades. Otra vez hay un experto y un aprendiz. La tutoría involucra típicamente una relación muy personal y cercana entre la persona con experiencia, quien trasmite su maestría a la persona nueva o inexperta. En la tutoría, la transferencia ocurre a través de consejos, guías y compartir

la historia propia. En la tutoría, la relación es desigual y no mutua. El mentor pasa información específica a la persona con menos experiencia. Si el coaching no es tutoría, ¿qué es?

- **Asesoría y psicoterapia.** El interés principal de la terapia recae en los problemas: qué duele, viola y/o causa que una persona se atore psicológicamente. El terapeuta es el experto que entiende la patología de ciertos problemas: la causa, los síntomas, las defensas sintomáticas, cómo las personas están destrozadas y son disfuncionales, el diagnóstico de estos desórdenes, y el proceso terapéutico de curar las heridas y resolver el dolor personal. La relación terapéutica o de asesoría implica una relación desigual y una relación de "poder". Por esta razón, en la mayoría de los estados y países del mundo existen consejos reguladores. Esta regulación está diseñada para prevenir el abuso o el mal uso de la relación de "poder".
  Si el coaching no es terapia, entonces, ¿qué es? La suposición de la asesoría es que hay algo "malo" con el cliente y el terapeuta lo tiene que corregir. El punto de interés de la asesoría es el desarrollo de la fuerza interior, para enfrentar la realidad y llegar a estar "bien". ¿Esto significa que cualquier emoción negativa tiene que ser causa de un encuentro con el terapeuta? No. El manejo de las emociones es una parte normal de una vida saludable y parte del crecimiento de la autoactualización. Incluso cuando registramos y trabajamos a través de emociones negativas, en muchos casos esto es una expresión de emociones saludables. Así, la mera presencia de lágrimas, duelo, dolor, tristeza, enojo y miedo no son *por sí mismos* señales para ir a terapia en vez de coaching.
- **Consultoría.** Consiste en dar consejos utilizando la destreza en un campo determinado para proporcionar información y sugerencias al cliente respecto a sus opciones. El entendimiento y el discernimiento vienen más del consultor hacia el cliente. Aunque la consultoría puede ser facilitadora, es a menudo más directiva y preceptiva e incluye: análisis de necesidades, diagnóstico del problema y sugerencias, seguidos de un proceso progresivo de implementación. Si el coaching no es consultoría, entonces, ¿qué es?

DANZA ENTRE LAS MODALIDADES PROFESIONALES

Si hay otras maneras de interactuar con un cliente fuera del dominio del *coaching* puro, entonces el coach deberá aprender a distinguir cuáles son los límites y las limitantes y cómo danzar con gracia dentro y fuera de estas modalidades.

Nada de esto quiere decir que no hay lugar para estas funciones de no-coaching. Sí lo hay. Como coach, tendrás que salirte un poco del coaching mismo, y cambiar para enseñar algunas habilidades de desarrollo (entrenamiento), curar alguna emoción (terapia), sugerir cómo arreglar cosas (consultoría) e incluso tener protegidos (tutoría). Lo importante es estar *consciente* de qué es lo que hacemos, cuándo, con quién y por qué. Estas no son reglas absolutas y prohibitivas. Esto nos permite saber qué somos capaces de manejar y qué no.

El estar atentos de cuándo nos movemos dentro y fuera de estos roles diferentes nos da el poder de saber *qué* estamos haciendo en cualquier momento, cómo encaja esto en los planes estratégicos a largo plazo, y qué estamos buscando hacer, sabiendo que somos capaces de danzar entre los roles con mayor gracia. Para danzar entre las diversas profesiones de aprendizaje y crecimiento, tenemos que discernir en dónde empieza una y en dónde termina la otra, en qué se apoya el corazón de cada profesión y dónde son confusos los límites.

CÓMO HACER EL QUÉ Y EL CUÁNDO

Si el *coaching* no es consultoría, tutoría, terapia ni entrenamiento, pero a veces danzamos entre todas estas modalidades, *¿cómo* podemos decir *cuándo* utilizar *qué tipo* de profesión?

¿Cuándo un coach hace consultoría?

El coaching tiene cierta afinidad con lo que hace un consultor empresarial. De hecho, establecemos relaciones de coaching con clientes a través de procesos de consultoría. Pactamos con el cliente acerca de cómo y cuándo entraremos en arreglos de negocios. Como coach, danzaremos entre la consultoría y el coaching en la primera sesión para fijar junto con el cliente las metas del coaching, los criterios, los tiempos, la inversión de dinero, etc. Hacemos consultoría para obtener un compromiso de ganar/ganar que esté claramente definido.

Entramos en la danza con la consultoría desde el principio para desarrollar un contrato sobre el coaching como primer paso. No empiezas con el coaching antes de ser contratado por un cliente nuevo o potencial. Antes del coaching, consultamos a las personas enseñándoles los beneficios y valores del coaching. Nos comprometemos en un análisis explorativo de las necesidades y del perfil, y después hacemos sugerencias y probablemente comencemos el proceso de ayudar al cliente a desarrollar un objetivo bien formulado acerca de ser coacheado.

El coaching empresarial y ejecutivo se acerca a menudo a la consultoría, en la medida que trabaja con aspectos de negocios, se concentra en ellos y los dirige. Ahora la distinción es otra vez la metadistinción. El coach no se presenta como el experto del *contenido*, sino como un experto en cómo obtener los mejores resultados del cliente que es coacheado. El cliente permanece con el experto en el nivel que involucra las *tareas* del negocio.

Para esto, el coach necesita tener también un buen entendimiento sobre negocios en general, administración, liderazgo, grupos, psicología social y mercadotecnia. Sin embargo, un "buen entendimiento" no significa ser un *experto* en esta área. Un coach debe tener un sentido general del área y la habilidad de usar el lenguaje técnico para hablar con su cliente. La maestría del coach está en el coaching, así como en las comunicaciones humanas, la motivación y la personalidad.

El coach personal utiliza sus habilidades como consultor de negocios para conocer los antecedentes y concentrarse en coachear al ejecutivo a cómo desempeñar su papel para que la empresa sea exitosa, a traducir su conocimiento en acción. Para hacer esto, el coach necesitará antecedentes buenos sobre negocios, entendimiento de la psicología social, dinámicas de grupo y principios de cambio aplicados a instituciones.

¿Cuándo entrena un coach?

Cuando el cliente carezca de los modelos necesarios, del conocimiento y/o de las habilidades, necesitará entrenamiento. Si el coach no sólo tiene la habilidad, la experiencia y la metahabilidad de entrenar, sino además el tiempo y la disposición de danzar entre el coaching y el entrenamiento, entonces el entrenamiento resulta benéfico.

Cuando el coach tiene la destreza en una habilidad específica o el conocimiento base para una estrategia, entonces el cambio al entrenamiento permite al coach proporcionar modelos específicos y habilidades al cliente. Después de esto, el coach deberá regresar al proceso del coaching. Cuando el coach no tenga la destreza necesaria, entonces deberá dejar un reto de tarea para que el cliente pueda recibir esa habilidad de alguien que la tenga o le ayude a desarrollarla.

¿Cuándo es mentor el coach?

Puesto que el coaching consiste en ayudar a los clientes a abrirse a nuevas posibilidades y explorar potenciales sin explotar, frecuentemente el cliente se aventurará en territorios que nunca ha visitado. A medida que el cliente dé sus primeros pasos tentativos en terrenos nuevos, quizá tenga, o tendrá, poca conciencia de las opciones disponibles, qué considerar, o

qué evaluar y vigilar. A estas alturas, un coach con la maestría en este campo específico puede desempeñar el rol de mentor para compartir historias personales, aprendizajes, ideas y sugerencias que abran los ojos, los oídos y el corazón del cliente a lo que es posible en este nuevo lugar. La seducción del coach/mentor es perderse en los contenidos de sus propias historias y de su experiencia personal, y que la discusión se centre en ellas, en vez de estar ahí para el cliente.

¿Cuándo el coach da asesoría o hace terapia?

Por medio del coaching, los recuerdos y las emociones emergen, nuevas experiencias se originan y a veces el cliente se convierte en una persona sin recursos, de manera que es mejor cambiarse del coaching a la asesoría. Los límites entre estas dos profesiones no son fáciles de discernir, y por eso, muchos coaches han sido seducidos en el área que preocupa al cliente, quien entonces cae lentamente en terapia. Esto no es sólo un reto para el coach, sino que puede ser peligroso e incluso ilegal. Un coach puede meterse "dentro de su cabeza" e intentar tratamientos para los cuales no tiene el entrenamiento o el entendimiento. Para diferenciar el coaching de la terapia, hacemos preguntas como las siguientes. Un "no" como primera respuesta indica que la persona necesita terapia en vez de coaching:

- ¿La persona tiene la fuerza interior para enfrentar y manejar la realidad de su situación?
- ¿El cliente está en una posición de solución de problemas o a la defensiva queriendo protección y seguridad?
- ¿El cliente usa mecanismos de arreglárselas para tener protección o para lograr crecimiento y desarrollo?
- ¿Los problemas están completamente en los negocios pasados inconclusos desde una etapa temprana del desarrollo, o son de ahora?
- ¿Qué tan cerrado o abierto al cambio está el cliente?

Las respuestas no son siempre simples. Utilizamos terapia y asesoría para tratar los casos terapéuticos de pensamiento-emoción que minan la habilidad del cliente de estar en el momento y asumir la responsabilidad desde una posición de poder y optimismo. Todas estas danzas están diseñadas para distinguir la tarea en cuestión y el resultado que pretendemos lograr, y para saber a qué referirnos.

Aquí hay algo más que hace las distinciones aún más confusas (como si no fueran bastantes confusas ya). Simplemente porque el coach hace cosas con un "efecto terapéutico" (escuchar con atención, estar presente, hacer preguntas de apoyo, etc.), no significa que sea "terapia". El corazón de la

"terapia" tiene que ver con curar las heridas del pasado, reparar los errores de la niñez y construir fuerza interior.

LOS CUADRANTES PROFESIONALES

Dos ejes pueden ayudarnos a analizar estas modalidades profesionales. El primero determina el grado del centro de atención en la escala desde el problema hasta la solución. El segundo mide el grado de franqueza en la facilitación. La figura 1.2 presenta estos ejes y los cuadrantes profesionales resultantes.

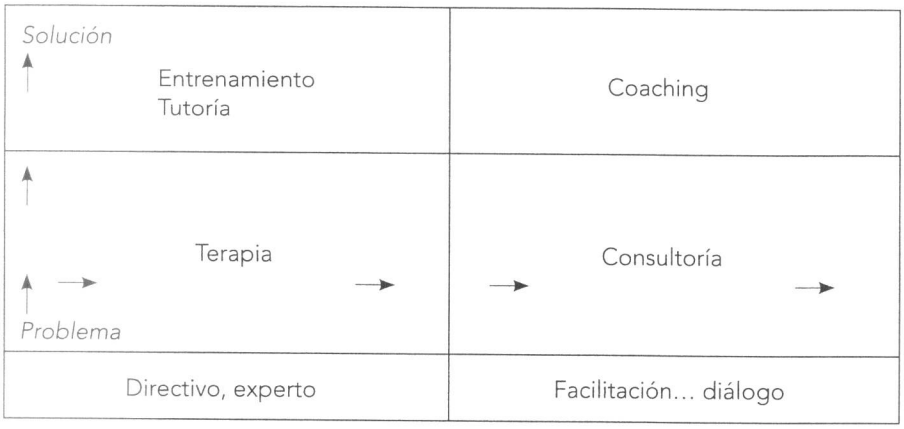


Figura 1.2. Los cuadrantes profesionales.

LOS TRES DOMINIOS DEL COACHING

En metacoaching, hemos distinguido tres dominios del coaching: coaching de desempeño, coaching de desarrollo y coaching de transformación.

El *coaching de desempeño* se relaciona ante todo con los cambios cada vez mayores logrados mediante la modificación y el aprendizaje de nuevos comportamientos, habilidades, acciones y resultados. Este coaching busca directamente llevar las habilidades de una persona al siguiente nivel en términos de calidad y cantidad de desempeño. El coaching de desempeño se concentra externamente en lo que el cliente hace.

El *coaching de desarrollo* trata sobre el *cambio evolutivo*, cambiando el centro de atención de afuera hacia adentro y específicamente hacia las representaciones, las creencias, los significados, las decisiones y otros fenómenos

mental-emocionales que trabajan como los marcos internos de la mente que gobiernan un desempeño. Aquí el coach explora lo que el cliente piensa, siente y cree acerca de su desempeño, el contexto, los demás, la autodefinición, el entendimiento y muchos otros temas. Por consiguiente, no se concentra sobre todo en los comportamientos, sino en el *desarrollo de la persona*. La persona no sólo cambia lo que hace (desempeño), sino *quién* es o *en quién* está volviéndose en términos del desarrollo.

El *coaching de transformación* trata de *cambios revolucionarios*, moviéndose cada vez más alto dentro de los marcos de la mente que gobierna y dirige el propósito, la intención, la dirección y la visión. Cuando una persona hace algunos cambios aquí, comúnmente experimenta el tipo de cambio de paradigma que transforma todo en la vida: quiénes son (desarrollo) y qué hacen (desempeño).

CÓMO ATRAPAR A UN COACH EN EL TRABAJO

- ¿Qué hace realmente un coach personal o ejecutivo en el proceso de coaching?
- Si videograbamos a un coach trabajando, ¿qué veremos?

Lo que vemos cuando un coach trabaja con un cliente se encuentra en la conversación: hace preguntas, explora, apoya y da retroalimentación. Vemos y escuchamos diálogos típicamente intensos y concentrados, que llegan al fondo de las cosas. Éstos son el alma y el corazón del coaching. La conversación del coaching abarca temas diferentes, pero es a través del uso del lenguaje, la gesticulación y la acción como el coach *facilita* el aprendizaje, el cambio y la conciencia.

También veremos "compromisos". Puesto que el cliente es el que hace todo el trabajo en el coaching, y dado que es el único responsable de la obtención de los resultados, el coach trabaja para evocar el compromiso del cliente. Esto también diferencia el coaching de la terapia. Por lo común, un terapeuta "asume la responsabilidad" del cliente o del paciente, sobre todo al principio, recetando asesoría experta y control. Esto es especialmente cierto en las situaciones en que el cliente puede hacerse daño a sí mismo o a otros.

Esto no ocurre en el coaching. El coaching *facilita* ante todo el poder de respuesta (habilidad de respuesta) y propiedad. El coaching también mantiene los retos y las preguntas sobre recursos para el cliente. "¿Qué necesitas para ser capaz de quitarte esto?"

El coach trabaja para permitir que el intercambio de comunicación sea preciso de tal manera que el cliente desarrolle su nivel máximo de claridad

en todos sus roles, desempeño y retos. Esto implica probar y explorar el entendimiento acerca de las motivaciones, intenciones, metas, habilidades y estrategias. El coach es un cuestionador en este rol.

El coach escucha el lenguaje del cliente y los patrones de relación, y los utiliza, de modo que el coach puede crear la relación de comunicación, así como resaltar los patrones que el cliente utiliza. Para esto, el coach debe tener la habilidad y la destreza de *escuchar, reconocer* y *usar* estos patrones.

Para que un coach utilice el modelo de comunicación de la programación neurolingüística (PNL) y el modelo de comportamiento cognitivo de la neurosemántica, se necesita el metamodelo del lenguaje. Este modelo de dos docenas de distinciones lingüísticas nos permite identificar *la forma* de mapear mentalmente. Un mapa que se forma lastimado se muestra en la manera que hablamos (Hall, 2001b). Al cuestionar estas claves lingüísticas, invitamos o coacheamos al cliente a crear un mapa mejor formulado. Mientras un coach escucha la construcción de la experiencia, puede reconocer y entender con rapidez el modelo del mundo o matriz de la persona. Esta es una excelente herramienta para obtener información de muy alta calidad y para permitir que la gente sea más específica en la manera de hablar y pensar.

Al trabajar de esta manera con el metamodelo se obtienen otros beneficios: se construyen mejores pensamientos y habilidades críticas. Esta herramienta del coaching trabaja planteando preguntas muy buenas que invitan al cliente a proporcionar respuestas más completas y, al hacer esto, remapea y expande su sentido del mundo. Esto tiene inevitablemente influencias curativas y transformadoras. Un uso práctico del metamodelo es el reencuadre de patrones de conversación, que llamamos líneas de la mente. Estas son maneras de encuadrar (crear marcos) o reencuadrar la forma de pensar para ofrecer nuevas percepciones y evocar respuestas más llenas de opciones.*

¿Qué más realiza un coach? Los coaches eficaces no sólo usan el lenguaje para tener más claridad y ser más específicos, sino también para la inducción de estados. Esto es, no sólo utilizamos el lenguaje para retroceder en la experiencia y analizarla, sino también para introducirnos en la experiencia. Llamamos a esto trance o hipnosis. Su lugar en el coaching es como su lugar en el lenguaje cotidiano. En cualquier momento que no utilizamos el lenguaje con precisión, lo usamos "hipnóticamente" a medida que nos adentramos a ver, escuchar y sentir las referencias de las palabras. Los pa-

* El metamodelo del lenguaje es una lista de 21 distinciones lingüísticas que nos permiten saber que un mapa o un modelo no está bien estructurado, y una lista de 21 preguntas que podemos usar para explorar con el cliente. Estas preguntas exploratorias evocan en el cliente una expresión completa que expande y extiende su mapeado o sus marcos. Véanse los libros *Communication Magic* (Hall, 2001b) y *Mind-Lines* (Hall y Bodenhamer, 2002).

trones de lenguaje hipnótico no son sólo los patrones extraños o raros para uso hipnótico, sino que también son el lenguaje usado diariamente por todos cuando contamos una historia o un chisme, hacemos una venta o convencemos a alguien.

El modelo del lenguaje hipnótico se llama formalmente modelo Milton, en honor del famoso doctor, hipnotista y psiquiatra Milton Erickson. Este modelo utiliza las distinciones lingüísticas en el metamodelo para evocar estados y experiencias en vez de cuestionarlos. Este modelo de lenguaje le da al coach una manera de invitar al cliente a adentrarse para establecer nuevos mapas y reencuadres que traerán la mejor respuesta para el crecimiento y la maestría.

CÓMO TRABAJAR PARA AUMENTAR Y REFINAR EL DESEMPEÑO

A diferencia de los consultores, los coaches no dan consejos o consultorías, sino que preparan para el *desempeño*. En el coaching, el desempeño superior involucra más que desempeño externo:

- **Desempeño mental:** claridad, precisión y entendimiento
- **Desempeño emocional:** inteligencia emocional al trabajar con personas y equipos, empatía, reconocimiento de estados y emociones de otros, autoconciencia, autocontrol, etcétera.
- **Desempeño verbal:** habilidades en crear marcos lingüísticos y reencuadrar significados, patrones de lenguaje hipnótico para la inducción de estados, precisión lingüística y persuasión.
- **Desempeño del comportamiento:** habilidades competentes de liderazgo, influencia, persuasión y organización.

Dado que el coaching se concentra en el desempeño, en dar poder a las personas para que obtengan mayores y mejores comportamientos, el coach se concentra en los recursos personales y psicológicos que el cliente tiene:

- ¿Qué recursos necesitas para mejorar tu comportamiento?
- ¿Qué necesitas saber o aprender?
- ¿Qué necesitas para implementarlo?
- ¿Cuándo experimentaste, aunque sea un poco, este recurso necesario?

Una vez que el recurso personal sea identificado, el coach trabajará para evocarlo en el cliente y entonces solidificarlo en la experiencia de éste. De este modo, queda disponible en el cliente.

LOS MARCOS REFERENCIALES DEL COACHING PARA AVANZAR

Así como un coach deportivo utiliza o inventa diversas estrategias y prácticas para facilitar el desarrollo de un desempeño superior, lo mismo hacen los coaches ejecutivos o personales. Para coachear efectivamente, el coach necesita varias herramientas: un modelo teórico para un marco referencial global y un conjunto de prácticas para incrementar las habilidades y la conciencia.

Este *conjunto de prácticas* son los patrones, los procesos y las intervenciones que permiten al coach hacer surgir y facilitar el aprendizaje, el descubrimiento y la experiencia de las nuevas habilidades del cliente. Sin embargo, las habilidades sin un marco referencial para saber cuándo usarlas, cuáles usar y cómo tener idea de cuándo usar qué, dejan al coach con una bolsa de trucos y sin un marco explicativo global.

Esta falta de un marco referencial global ha sido un problema en la mayoría de las escuelas de coaching y los programas de coaching alrededor del mundo. El modelo SCORE proporciona un marco referencial básico que usa el estado presente y un estado deseado. En el estado presente, la plantilla incluye dos facetas: *síntomas* actuales (S) y *causas* (C). El estado deseado comprende también dos facetas: *objetivos* (O) y *efectos* (E) de ese estado preferido. El puente del estado presente al estado deseado está hecho de los *recursos* (R) que nos cambian de viaje o que nos permiten hacerlo (fig. 1.3). En este marco referencial global, podemos poner muchos detalles pequeños y técnicas.

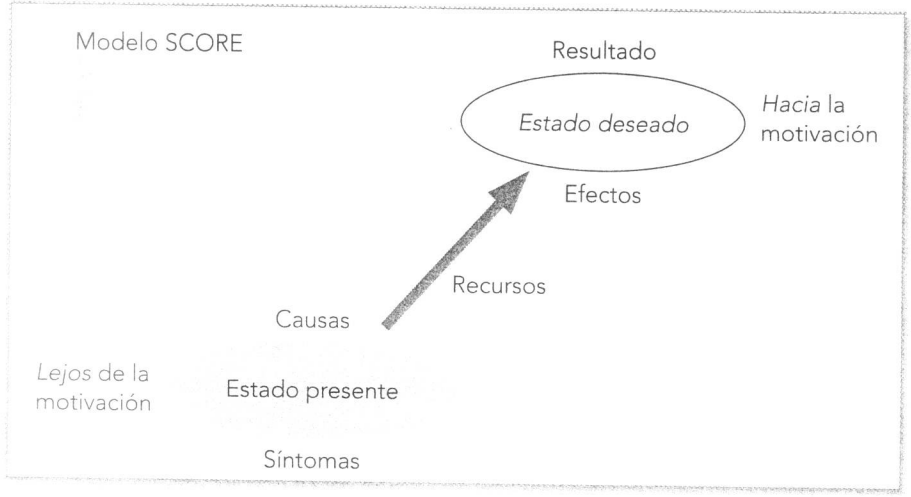


Figura 1.3

El *modelo* SCORE

S: Síntomas
C: Causas
O: Objetivos
R: Recursos
E: Efectos

Podemos ver el modelo GROW con el mismo marco referencial. Aquí comenzamos con las *metas* del cliente (G: *goals*), preguntamos por la situación actual de la *realidad* (R: *reality*) y también por las facetas realistas para avanzar hacia una de las metas. Una exploración de las *opciones* (O: *options*) ayuda a expandir la percepción del cliente y entender qué es posible y cuáles son los recursos disponibles. Habiendo hecho esto, el coach y el cliente pueden *resolver* todo (W: *wrap up*) ya sea en una sesión específica, una conversación o una relación de coaching.

El *modelo* GROW

G: Metas
R: Realidad
O: Opciones
W: *Resolver* todo

El marco referencial global para el coaching eficaz

- El coaching es comunicación.
- El coaching es conciencia autorreflexiva.
- El coaching es cambio.
- El coaching es trabajar y pensar sistemáticamente.
- El coaching es autoactualización.

MARCOS REFERENCIALES DEL COACHING

Con todo lo que hemos dicho en este capítulo, ya podemos presentar el *marco referencial global* que define al coaching, describe al coaching, y aquello que se requiere para navegar con eficacia en todos estos parámetros:

- El *coaching es comunicación*. Por supuesto, el coaching es comunicación. Sobre todo, un coach comunica y lleva al cliente a comunicarse más eficazmente consigo mismo y con los demás.

- El *coaching trabaja con conciencia autorreflexiva*. El coaching implica la reflexividad. Trata con todos los pensamientos y sentimientos que tenemos acerca de nuestros pensamientos y sentimientos, nuestros desempeños, nuestros estados, nuestro sentido de sí mismo, nuestras ideas sobre el futuro, etc. El coaching no sólo trata con nuestro primer pensamiento acerca de algo, sino con los pensamientos en el fondo de nuestra mente. Puesto que esta conciencia de autorreflexividad es la conciencia de tipo especial que el humano tiene, el coach prueba y explora todas las ideas, los recuerdos, la imaginación, los miedos, los arrepentimientos, las intenciones, etc. que tenemos acerca de algo.
- El *coaching es cambio*. El coaching facilita el cambio. Más fundamentalmente, el coach trabaja como un agente de cambio. Después de todo, el cliente acude al coaching para cambiar de ser bueno en algo, incluso de ser muy bueno en algo, a ser el mejor, ser el mejor que puede ser.
- El *coaching es trabajar sistemáticamente*. El coaching implica pensar y trabajar, de manera sistemática, con el sistema mente-cuerpo-emoción del ser humano. En esto, el coaching no es y no se puede describir como una línea recta o un camino lineal. Es más fluido, más dinámico y más complejo que eso. Por eso, usamos la metáfora de la danza. El coaching es como una danza con el cliente al comunicar, entender, escuchar, preguntar y comprometer al cliente tanto en el primer nivel de pensamiento y sentimiento como en los niveles superiores o metaniveles de conciencia.
- El *coaching es autoactualización*. Por último, el coaching facilita el potencial humano de autoactualización. No como la terapia que hace que la persona supere su pasado para que en el presente puedan estar "bien". El coaching va más lejos, mucho, mucho más lejos. El coaching busca y activa todos los potenciales escondidos que ni siquiera fueron sospechados y trabaja en darle poder al cliente para actualizar esos potenciales (hacerlos reales).

RESUMEN

- El *coaching* es una disciplina "psicológica" y un campo "psicológico" precisamente porque trata con el funcionamiento, el pensamiento, el sentimiento, las creencias, los valores y las actuaciones del hombre. Sin embargo, el *tipo* de psicología que informa y gobierna al coaching difiere de la psicología que informa a la psicoterapia.
- La psicología del coaching es *generativa de desarrollo* y *transformadora*. No trata de arreglar a las personas o corregir problemas mayores, heridas o

patologías de la mente y las emociones. Trata sobre el crecimiento y el cambio autoactualizado. Facilita el mejor desarrollo humano, llevando a la persona muy hábil al siguiente nivel de desarrollo y destreza.

- El coaching implica nuestra neurología, lingüística y semántica, y por tanto, nuestro sistema holístico de mente-cuerpo-emoción, es decir, nuestra neurolingüística y nuestra neurosemántica.
- El coaching también se concentra antes que nada en la *forma* y la *estructura* de la experiencia. Se concentra tanto en el juego externo de desempeño (de aquí coaching de desempeño) como en el juego interno de marcos y la matriz de nuestros marcos (de aquí coaching de desarrollo y de transformación).

TAREAS DE COACHING

E*n el hacer está el saber*. Las tareas del coach para este capítulo pueden incluir las siguientes:

1. Escribe una descripción de en qué tipo de coaching te concentrarás y por qué.
2. ¿Cómo danzarás entre las modalidades profesionales? ¿Qué no harás, y por qué?
3. Describe a un amigo las diferencias y las similitudes entre las modalidades profesionales. ¿Cuáles son las distinciones que ahora tienes?
4. Describe a un amigo qué psicologías influyen en el campo del coaching y cómo éstas difieren de la psicología de terapia.

2

Coaching de la autoactualización



Si planeas en forma deliberada ser menos de lo que eres capaz de ser, entonces te advierto que serás muy infeliz el resto de tu vida. Estarás evadiendo tus propias capacidades, tus propias posibilidades.

ABRAHAM MASLOW

Empezaremos por señalar que el coaching comprende cinco facetas esenciales: la comunicación, la conciencia autorreflexiva, el cambio, el pensamiento sistemas y dinámicas, y la autoactualización. Dadas estas facetas del coaching, en el metacoaching encontramos y utilizamos cinco novísimos modelos para dirigir estas facetas del coaching. Así, las establecemos como los marcos, como los metamodelos, para guiar el coaching y para definir por qué y cómo podemos coachear a un nivel más alto.

¿Cuáles son estos novísimos modelos que nos capacitan para llevar al coaching a un nuevo nivel? En metacoaching, utilizamos los metamodelos identificados en la figura 2.1. En este capítulo, describiremos el modelo de la autoactualización y en los siguientes capítulos algunos de los otros modelos.

Coaching	——	*Los cinco metamodelos del metacoaching*
Comunicación	——	Modelo de comunicación de PNL
Reflexividad	——	Modelo de metaestados de reflexividad
Cambio	——	Modelo de los ejes del cambio
Dinámicas de sistemas	——	Modelo de matriz
Potenciales actualizadores	——	Modelo de autoactualización de la NS

Figura 2.1

EL QUINTO MODELO DEL METACOACHING

De los cinco modelos que hay en metacoaching, el quinto metamodelo que gobierna nuestro entendimiento del proceso del coaching, las relaciones y las metodologías es el modelo neurosemántico de la *autoactualización*.

- ¿Qué es este modelo?
- ¿De dónde viene?
- ¿Cómo está formado y estructurado?
- ¿Cómo se usa prácticamente en el coaching?

Hemos tomado este modelo de los fundadores y desarrolladores de lo que se conoce como el movimiento de potencial humano (MPH). Este movimiento era la "tercera fuerza" en psicología después del psicoanálisis y del conductivismo, e inició a muchísimas psicologías nuevas y dinámicas que buscaban estudiar los mejores ejemplos de la experiencia humana y usar esos ejemplos como la base del planteamiento teórico acerca de las personas y su naturaleza humana. Si muchas de las cosas que siguen suenan familiares, es porque la PNL se desarrolló en este movimiento y fue específicamente influenciada por algunos de los promotores, como Carl Rogers, Fritz Perls y Virginia Satir.

FUENTES FUNDAMENTALES DEL MODELO

La base de este modelo fue desarrollada por Abraham Maslow de la década de los años cincuenta hasta la década de los setentas. Con este modelo, Maslow inició lo que él y otros designaron como "la tercera fuerza en psicología" en el movimiento de potencial humano. La jerarquía de las necesidades humanas de Maslow popularizó el movimiento de potencial humano y la idea de la autoactualización como una "necesidad" humana (fig. 2.2).

La fuerza, el poder y el encanto del movimiento de potencial humano en la psicología durante la década de los sesentas se centraron en *no* estudiar a personas enfermas para entender la "naturaleza humana", sino a personas sanas. Maslow, Rogers, Frankl, May y otros cambiaron el punto de atención a "personas completamente funcionales" (Rogers), completamente humanos (Maslow). Estudiaron a aquellos que estaban bien ajustados a la realidad, que tenían suficiente fuerza interior, y que no estaban "llenos de nervios" (neuróticos) ni eran incapaces de lidiar con las demandas de la vida, sino aquellos que contribuyeron grandemente, que fueron pioneros de ideas nuevas y creativas, y aquellos que tenían por lo regular "experiencias máxi-

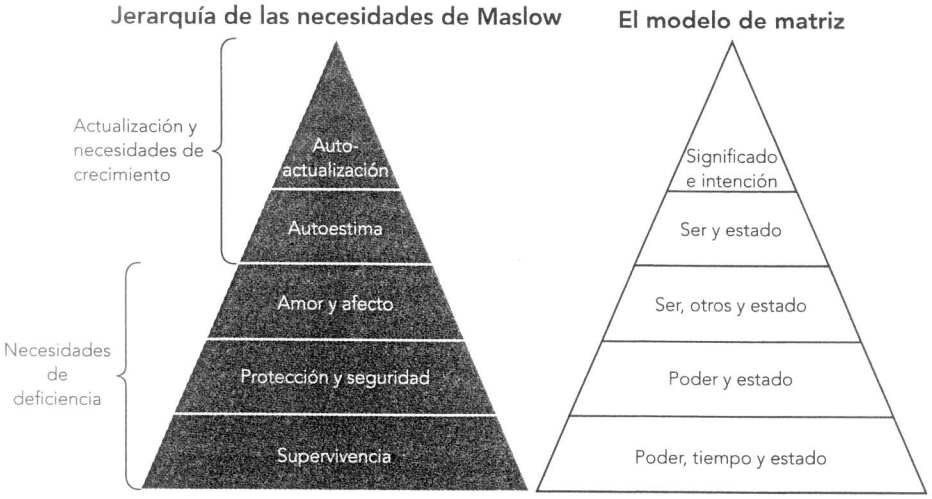


Figura 2.2

mas". Frente a los estudios de la psicología del momento, todo esto era bastante revolucionario.

Aun cuando había muchas cosas positivas y atractivas sobre este nuevo énfasis, el movimiento de potencial humano y la idea de la *autoactualización* no estaban sin problemas. En realidad, había problemas clave con este movimiento. Junto con esto estaba el lenguaje arrogante, vago, abstracto e incluso místico y "espiritual" que los promotores del MPH usaban. Ellos hablaban y escribían acerca de concentrarse con la "experiencia", "estar con el cliente", trascender, la conciencia cósmica y cambiarse a una sociedad igual entre terapeuta y cliente. En ese momento, este énfasis ofreció un fuerte contrapeso en el tratamiento de los clientes como objetos más que como personas. Rehumanizó la terapia y la educación.

Había un inconveniente en esto. El MPH evitó casi todo el énfasis en las "técnicas". Rogers lo popularizó como el *no-directivo*, de modo que la "técnica", si la había, consistía en "dar al cliente una consideración positiva". No obstante, sin patrones, procesos ni técnicas específicos para comprometer y dirigir al cliente, el movimiento pareció haber perdido fuerza en la década de los ochentas, y desvanecerse muy bien en la década de los noventas.[1]

Cuando comenzamos a desarrollar el metacoaching, yo (M. H.) definí el *coaching* como una tecnología que provee una metodología para el movimiento de potencial humano. A menudo, pregunto retóricamente: "¿Qué

[1] Roberto Assagioli fue la excepción. En su trabajo de *Psychosynthesis*, trató de crear "técnicas".

pasó con el movimiento de potencial humano?" Hago esto para puntualizar que el movimiento que creyó que las personas tenían los suficientes recursos, perdió ímpetu precisamente por una falta de técnicas y metodologías suficientes para llevarlo hacia delante, dado que necesitaba técnicas y patrones humanos.

El MPH ha sido criticado por ser muy idealista, muy místico, muy abstracto y muy "espiritual". Al carecer de rigores científicos, e incluso despreciarlos, para cuantificar resultados, desarrollar términos operacionales e inventar procesos y técnicas que pudieran replicarse, el movimiento despertó muchos potenciales escondidos en las personas y estimuló muchas de las nuevas formas de psicología, pero fracasó en especificar el cómo de la autoactualización.

El MPH ni siquiera definió la autoactualización muy bien. Para nosotros, este término se refiere a *darse cuenta, descubrir y hacer reales* los ricos potenciales y las posibilidades que sintetizan nuestros talentos, nuestros entrenamientos, nuestras disposiciones naturales y nuestras pasiones. Actualizarse a uno mismo significa investigar a conciencia o muy bien para descubrir las cosas que activan nuestra emoción y nos empujan con retos que evocan lo mejor. El delicado arte de investigar, retar, despertar, crear y hacer real es el arte de un coach eficaz.

Otra fuente de la psicología de la autoactualización es la que se conoce como *psicología humanística existencial*. En el corazón de esta forma de psicología está el énfasis en los *asuntos filosóficos* de lo que significa llegar a ser completamente humano. El propósito consiste en ser seres humanos capaces de aceptar conciencia y entrar en la experiencia humana de libertad y de responsabilidad de acción.

Los conceptos centrales incluyen: autoconciencia, libertad de elección, responsabilidad, ansiedad, última soledad, autenticidad, relaciones y la búsqueda de significados. Sidney Jourard (1971) describe al cliente como un socio existencial en el proceso, no como un objeto que debe ser diagnosticado y analizado. El terapeuta usa su propia autenticidad y autoexposición para invitar al cliente a ser auténtico.

La *elección* se apoya también en el corazón de la psicología humanística existencial. Paul Tillich dice: "El hombre se convierte verdaderamente en humano sólo en el momento de la decisión." Sartre afirma: "Somos nuestras decisiones." Nietzsche describe la libertad como "la capacidad de convertirnos en lo que realmente somos". Kierkegaard usa la frase: "Escogerse a uno mismo." Y, por supuesto, de su experiencia en un campo de concentración, Frankl expresa que "la última libertad humana es escoger nuestras actitudes", algo que nadie puede quitarnos.

De acuerdo con esta postura, Rollo May (1961, pp. 41-42) escribió: "No importa qué tan grandes sean las fuerzas que victimicen al ser humano, el

hombre tiene la capacidad de saber que es victimizado y, por tanto, influir de alguna manera en cómo se relacionará con su destino." Así, *la conciencia de la elección* define únicamente la condición humana de la mejor manera, y una buena disposición para abrazar toda la incertidumbre y ambigüedad que eso implica.

Antes de esto, exploré el trabajo de Roberto Assagioli en la psicosíntesis y la psicología transpersonal, otra expresión del MPH. Escribí artículos acerca de su "casi descubrimiento" de la PNL en 1965, su forma del patrón elegante, e incorporé su versión del patrón de desidentificación como un patrón de neurosemántica (véase *Meta-Stating magic*).

Con todo esto en mente, decidí revisitar a Maslow, May, Rogers y otros del MPH y específicamente transformar sus ideas acerca de la autoactualización en un *modelo*. Esto significó identificar la teoría y el entendimiento teórico que gobiernan a este modelo, y después especificar una guía para usar y trabajar con esta teoría. Desde ahí pude detallar las variables y los elementos que componían las piezas o partes del modelo, y organizarlos en patrones y procesos –*técnicas* mediante las cuales puede usarse el modelo para replicar experiencias *máximas* de los autoactualizadores o crear formas nuevas y únicas de autoactualización.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO

¿Qué es el modelo de la autoactualización de la neurosemántica? La esencia del modelo de la autoactualización es un modelo de gente sana, productiva y completamente funcional, es la psicología de la salud. Describe a personas que han pasado por las etapas de desarrollo (etapas psicosociales, etapas psicosexuales, etapas cognitivas, etc.) y que están listas para vivir, trabajar, relacionarse, comunicarse y contribuir completamente de una manera positiva y vibrante.

El modelo estudia la "naturaleza humana" en *sus mejores momentos*, en vez de en *sus peores momentos*. Maslow lo llamó "la psicopatología del promedio". Describe la naturaleza humana que *puede ser optimizada* cuando no es interferida o desviada con traumas o daños. Maslow y otros argumentaron que no se puede deducir el modelo de la psicología de la excelencia o saludable, estudiando el fracaso y luego invirtiéndolo. Hacer eso sería como estudiar carros destruidos en un deshuesadero para afirmar que la naturaleza humana es así en su forma ideal. Este enfoque también yace en el corazón del modelado de la PNL y de la neurosemántica; los expertos en modelado y aquellos con habilidades de maestría identifican de dónde proviene este enfoque. La PNL no inventó este enfoque, pues Maslow, May, Frankl y otros lo usaron mucho antes de que la PNL existiera.

El análisis de Maslow de la "naturaleza humana" es que los humanos, a diferencia de los animales, *no* tienen "instintos" como tales. A lo más, tenemos *instintoides*: algunas tendencias y disposiciones parecidas a instintos. Al nivel del ADN, *no* estamos programados para saber cómo ser seres humanos. Hemos descubierto y aprendido cómo ser seres humanos. Tenemos sólo algunas aptitudes básicas y predisposiciones generales. Esto crea los cimientos de la "naturaleza humana", y a partir de ahí, tenemos que aprender a usar nuestra conciencia para pensar, razonar, creer, decidir, etc. Se nos ha enseñado y hemos aprendido cómo ser seres humanos. Nosotros también decidimos conscientemente pensar. Sin embargo, esta libertad es también la causa tanto de la ansiedad como de la creatividad.

Sin instintos, es nuestra *naturaleza* convertirnos en humanos mediante el *proceso* de aprendizaje. Esto hace a la educación y la cultura decisivas para nuestro desarrollo, y significa también que la mayoría de nuestros problemas y experiencia son en función de nuestro aprendizaje o "educación". Por tanto, la terapia y otras modalidades de ayuda tratan más sobre educación o reeducación, el aprendizaje y desaprendizaje de patrones, en vez de los modelos deterministas de psicoanálisis y conductivismo que afirman que todo tipo de instintos controlan nuestras experiencias. Si estamos llenos de emociones negativas, probablemente hemos creado o adoptado *mapas* erróneos.

La jerarquía de Maslow identificó también un desarrollo natural de nuestras "necesidades". Todos nacemos en el nivel de supervivencia, progresamos hacia arriba a través de otras necesidades y, con cada movimiento hacia arriba, experimentamos un tipo diferente y un nivel distinto de la experiencia humana. Así, todas las necesidades inferiores son *necesidades de deficiencia*. Esto quiere decir que sentimos el "impulso" o la motivación por lo que *no* tenemos, por lo que somos deficientes y, en consecuencia, por lo que *necesitamos*. Cuando no tenemos aire, comida ni agua, experimentamos muy fuerte la energía motivacional o el "impulso". Nuestras necesidades claman ser satisfechas. Y cuando están satisfechas, el impulso se va.

La satisfacción extingue al impulso. Sólo estamos motivados cuando sentimos una deficiencia. Después de la satisfacción, experimentamos "olvido posgratificación". Esto es cierto para el sexo, la protección y la seguridad, el amor y el afecto o la afiliación, y la autoestima y el reconocimiento. Como necesidades *de deficiencia*, oscilamos entre la alta motivación y la no motivación según qué tan bien satisfacemos estas "necesidades".

Más *arriba* de estas necesidades se encuentran necesidades de otro tipo y otra calidad, *necesidades de crecimiento o expresivas*: necesidades autoactualizadoras. Maslow llamó a esto la teoría de la metamotivación. Estas son las necesidades superiores de belleza, verdad, honor, justicia, significado, contribución, responsabilidad, trabajo significativo, creatividad, ser íntegros y

justos, excelencia, simplicidad, honestidad, bondad, valor, etc. Estas "necesidades" se crean y se impulsan por medio del aprendizaje, el entendimiento, la conciencia, la decisión, la libertad, etc. La falta de ellas no nos impulsa; y la satisfacción de ellas nos las extingue. De hecho, ocurre lo opuesto. Con las necesidades de crecimiento, cuanto más tenemos, más queremos. Incluso las queremos por razones diferentes de las que queremos las necesidades de deficiencia. Las queremos para *expresarnos*, para *ser* completos o *llegar a ser* totalmente nosotros.

Como un modelo acerca de "necesidades", motivación, impulso e intención, este modelo identifica cómo estamos motivados por nuestros impulsos y necesidades innatos. El modelo distingue dos dimensiones en que nuestras necesidades vienen: las "necesidades" inferiores y las necesidades superiores:

- **Necesidades de deficiencia y motivación: las necesidades inferiores.** Las necesidades inferiores buscan la homeostasis: un estado relativamente estable de equilibrio. La reducción de impulsos es el mecanismo que opera con éstas. Aquí, hacer frente significa el comportamiento intencional que está diseñado para lograr objetivos específicos: satisfacer el hambre, acabar con la sed, calentarnos cuando tenemos frío, reducir el dolor, responder a la necesidad de dormir, etc. Estas necesidades son más instintivas, se basan principalmente en nuestra biología.
  Estas necesidades son más inmediatas, poderosas e impulsivas. Puesto que son más instintivas por naturaleza, las sentimos en nuestro cuerpo. Cuando nos faltan, se vuelven muy dominantes.
  Satisfacemos estas necesidades de manera directa. Cuando las sobresatisfacemos, nos aburrimos.
  Son más individualistas.
  Con el olvido posgratificación, cuando la necesidad está satisfecha, tendemos a subestimarlas, olvidamos su poder y su intensidad.
- **Necesidades expresivas y motivación: las necesidades superiores.** Las necesidades superiores buscan la expresión, buscan expresar lo que podemos llegar a ser y experimentar. Aquí, el impulso de la expresión es el mecanismo y lleva a un comportamiento sin propósito; esto es, las acciones y los comportamientos no pretenden específicamente hacer nada, excepto ser.
  Estas necesidades de no-supervivencia están basadas en nuestra psicología, más que en nuestra biología. Estas necesidades son más últimas y subconscientes.
  Estas necesidades son más *instintoides* por naturaleza.
  Son más fáciles de suprimir, e incluso de negar. Las hemos descubier-

to en nuestra mente. A éstas, las satisfacemos más indirectamente y a través de una gran variedad de significados.
Estas necesidades son más relacionales y sociales, dependen de las otras. Son menos imperativas para la supervivencia.

¿CÓMO SON LAS PERSONAS AUTOACTUALIZADORAS?

Las personas autoactualizadoras no son como las personas ordinarias con algo extra agregado, son más bien *personas ordinarias con nada quitado*. Así es como Maslow describe a los autoactualizadores. Esto lo llevó a decir que "el hombre promedio" es un humano completo con poderes y capacidades enmohecidas e inhibidas.

> Todos los individuos nacen con un deseo vivo de convertirse en personas; esto es, tienen la tendencia a desarrollar su ser único y singular, descubrir su identidad personal y esforzarse por la actualización completa de sus potenciales. Al realizar sus potenciales completamente como personas, experimentan la felicidad más profunda que es posible en la experiencia humana, ya que la Naturaleza los ha destinado a hacerlo así. [Enfoque humanístico existencial, p. 49.]

Maslow dijo que uno de los primeros problemas que se le presentó en sus estudios de las personas autoactualizadoras fue la vaga percepción de que su vida motivacional era, en ciertas maneras importantes, diferente de todo lo que él había aprendido. En *Toward a Psichology of Being*, escribió:

> Las personas autoactualizadoras, aquellas que han alcanzado un nivel alto de madurez, salud y autosatisfacción, tienen mucho que enseñarnos que a veces pareciera que son de una raza diferente de seres humanos (p. 71).

"Experimentadores máximos"

Los autoactualizadores son personas "máximas" (personas que regularmente experimentan experiencias máximas o continuas) y que tienen las siguientes capacidades, actitudes y estados:

- Capacidad de tolerar la incertidumbre.
- Aceptación de sí mismo y de otros.
- Espontaneidad y creatividad.
- Necesidad de privacidad y soledad, desapegados.
- Capacidad para relaciones profundas e intensas.
- Cuidado y amor genuinos.
- Altruistas.
- Autotrascendencia.
- Sentido del humor y delicadeza.
- Una dirección interna y ausencia de dicotomías (amor/odio, débil/fuerte, trabajo/juego, etc.).
- Percepción más eficiente de la realidad.
- Espontaneidad, simplicidad y naturalidad.
- Autonomía: independencia de cultura y necesidad de conformidad.
- Experiencias místicas o máximas.
- Más democracia en las actitudes y el trato con los demás.
- Habilidad de discriminar entre significados y finales.
- Actitud más filosófica acerca de las cosas.
- Un maravilloso sentido de santidad sobre la vida.
- Frescura continua de apreciación.

CUANDO LA NEUROSEMÁNTICA SE ENCUENTRA CON LA JERARQUÍA DE MASLOW

Entonces, ¿cómo la neurosemántica llega a definir o texturizar el modelo de autoactualización? Lo hace de diferentes maneras. En primer lugar y la más importante, existe una dimensión de *significado* en la jerarquía de Maslow. Al mapear esto, multipliquemos primero el triángulo de la "jerarquía de las necesidades" de tal modo que se convierta en una pirámide de tres dimensiones, una pirámide con tres lados. Esto es sencillo de hacer. Ahora duplica esa pirámide de tres dimensiones para que tenga seis lados, luego 12, 24, 48, etc. Al hacer esto, crearemos una pirámide multidimensional: una que sólo puede existir en nuestras mentes y una que nos da la habilidad de hacer distinciones más finas acerca de las "necesidades" y la naturaleza neurosemántica de las "necesidades" que como humanos experimentamos.

Lo que Maslow dejó fuera y no consideró fue la dimensión del-*significado* (o neurosemántica) en la jerarquía de las necesidades. Él escribió, investigó y explicó en forma maravillosa y detallada la naturaleza y el trabajo de nuestras "necesidades", enseñándonos que éstas son nuestros "valores" iniciales, y cómo trabajan y van desarrollándose. Por esto, tenemos una gran deuda de gratitud hacia él. Hoy nos apoyamos en sus hombros, así que si podemos ver más lejos, es por los cimientos que él creó y que somos privilegiados de continuar.

Pero Maslow no vio muchas cosas que ahora podemos ver con los modelos actuales. Lo que Maslow no vio, de hecho, emergió del diagrama de una pirámide y de la metáfora de la jerarquía. Como una cruzada por el proceso, el cambio, el crecimiento y el proceso mismo del continuo cambio en el mundo, y en contra de la dicotomía, el modelo de Maslow sufrió la naturaleza estática de una pirámide rígida en la que experimentamos las "necesidades" en una dirección solamente, de abajo hacia arriba.

Lo que Maslow no logró mapear fue la naturaleza fluida de la conciencia humana acerca de nuestras necesidades y el grado en que nuestra manera de significar *transforma* nuestras necesidades básicas. ¿Qué quiero decir con esto? Me refiero al hecho de que, cuando nos movemos a través de las "necesidades" inferiores y las experimentamos por primera vez, estamos inventando y creando significados acerca de ellas. Estamos mapeando y cuadrando ideas y emociones sobre ellas. En una palabra, estamos formando metaestados y creando capas reflexivas de significado en nuestra matriz de significado/intención.

Entonces, cuando nos subimos a la dimensión de las necesidades de crecimiento para actualizar nuestra personalidad y nuestra experiencia, una de las dinámicas o *necesidades de actualización* consiste en crear y satisfacer un significado. Queremos y necesitamos que nuestros significados, creencias, marcos, etc., sean confirmados, validados y realizados (hacerlos reales en nuestras vidas). Esto pasa con significados/creencias sanos o insanos. La metanecesidad en este punto es experimentar "la confirmación de la creencia". En otras palabras, para nosotros, se siente bien saber que tenemos "razón", que nuestros mapas son reales, que nuestros modelos del mundo son verdaderos, etcétera.

En este punto todo cambia. Con un conjunto de *significados* que hemos mapeado acerca de nosotros, de los demás, del tiempo y del mundo, cada vez que nos movemos por las necesidades de deficiencia, lo hacemos con nuestra matriz de marcos. Ya no experimentamos ni siquiera nuestras necesidades más básicas fundamentales y biológicas en forma inocente o ingenua. Ahora nuestra *mente* entra en escena. Ahora *la mente cargada de significados* (nuestra neurosemántica) entra en la foto. Ahora experimentamos incluso esas necesidades por medio de estructuras neurosemánticas.

Esto transforma esas "necesidades". Las encuadra para que *signifiquen* algo muy diferente para nosotros. Las encuadra para que las experimentemos de manera distinta. Pueden ser más demandantes o menos. Las podemos encuadrar de tal forma que sean totalmente irrelevantes o que sean el significado de la vida misma. No necesitamos nada más comida para nutrirnos y tener energía. Ahora comemos por una amplia gama de significados psicológicos. Ahora la comida puede tener un significado neurosemántico y sentirse como "amor", "bienestar", "recompensa", "ser un buen chico", "ser sociable" y una docena de significados psicológicos. De este modo, "psicocomemos". Y esto cambia la "necesidad" misma, así que ya no es más solamente biológica, sino también psicológica.[2]

La misma dinámica sucede con la actividad sexual, hacer el amor. Ahora puede significar "probar mi masculinidad", "desestresarme", "probar que soy adorable y cuento", etc. De hecho, cada "necesidad" ahora puede convertirse en una gran necesidad, más impulso, más motivación, o menos. Los anoréxicos le dan a la "comida" y al "comer" connotaciones tan negativas que les temen, les tienen pavor, los rechazan; incluso pueden morirse de hambre para satisfacer esa gran "necesidad", necesidad psicológica construida en su marco de significados.

LA NATURALEZA MULTIDIMENSIONAL DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

Ahora podemos expandir el triángulo de un lado de la pirámide para que tengamos múltiples lados con dinámicas múltiples. Esto nos permite la introducción de la dinámica de crear significados (neurosemántica) en el modelo y ver si es menos estático y más fluido, menos jerárquico y más holoárquico (formado por partes dentro de hoyos como un sistema dinámico y empotrado).

Lado uno: crecimiento

Por simplicidad, empezaremos por imaginar la jerarquía de Maslow de las necesidades humanas como un simple triángulo. Una pirámide de un solo lado con niveles de desarrollo describe el viaje que todos hacemos al crecer. Este lado frontal es el que Maslow describe en sus trabajos. Se mueve de las necesidades de deficiencia hacia las necesidades de crecimiento o necesidades expresivas.

[2] Para más información sobre psicocomer, véase *Games Slim and Fit People Play* (Hall, 2001b).

Lado dos: enfrentar

Sin embargo, algo ocurre en la cima cuando nos movemos en la autoactualización. Cuando nos movemos ahí y somos forzados por las circunstancias de la vida a satisfacer de nuevo las necesidades inferiores, incluso la supervivencia, la protección y la seguridad, lo hacemos desde un lugar diferente, desde una experiencia distinta y desde un lugar mental-emocional. Si hemos aprendido a enfrentarnos con cosas, cuando de nuevo experimentamos las necesidades inferiores, lo hacemos con las *habilidades de un adulto*. Llamemos a esto el segundo lado o la segunda dimensión de nuestra pirámide 3-D, porque conforme nos movemos hacia abajo, no experimentamos estas necesidades como cuando éramos niños.

No, en su lugar traemos todos los significados (entendimientos y conocimiento), así como nuestras habilidades y experiencias, para enfrentar esas necesidades. Creamos un metaestado de nuestras necesidades básicas con nuestro significado. Esto reencuadra las necesidades y altera nuestra experiencia de ellas. En esta segunda dimensión de la pirámide, los significados y las intenciones que les damos empiezan a alterar de manera significativa cómo las experimentamos. Las primeras veces por arriba de los niveles, experimentamos esas necesidades como muy impulsivas, muy poderosas, e incluso consumistas. Pero con el tiempo, nuestras habilidades de enfrentarlas y nuestras nuevas formas de pensar sobre ellas, nosotros, nuestro mundo, etc., cambian las cosas. ¿Cuántos lados para *enfrentarlas* hay en la pirámide? Tantos como técnicas para enfrentar, ideas, creencias y marcos haya.

Lado tres: dominio

Cuando nos movemos del enfrentar al dominio, las cosas se convierten incluso más dramáticas en el tercer lado o dimensión de la pirámide. Una vez que dominamos nuestra habilidad de manejar nuestros significados y las intenciones, el *significado* desempeña un rol más grande. Desde el punto de vista del dominio, nuestra habilidad de dar y atribuir significados a las cosas *transforma* nuestra experiencia tanto que las necesidades inferiores pueden perder todo el poder sobre nosotros.

La primera dimensión es nuestra primera pista hacia arriba a través de las "necesidades" que ocurren durante la infancia. Es cuando experimentamos con inocencia esas "necesidades". Es también la última vez que lo hacemos tan inocentemente. A medida que desarrollamos nuestra *mente* respecto a las necesidades, nuestros *significados* nos hacen experimentarlas desde esa perspectiva. Como jóvenes hacia la adultez, nos movemos en la segunda dimensión, así que nuestros significados e intenciones ahora in-

fluyen cómo *enfrentamos* las cosas, y cómo interpretamos las necesidades inferiores. En la fase de enfrentarlas, podemos experimentar mil significados y creencias diferentes y experimentar las "necesidades" desde una multitud de perspectivas de enfrentar. La tercera dimensión no nos habla de cómo enfrentarlas, sino del *dominio* de los retos de la vida y nos lleva a una dimensión nueva y más alta de las necesidades básicas.

De esta manera, incluso nuestras "necesidades" básicas se reencuadran mientras formamos metaestados de nuestras experiencias y damos un significado nuevo a las cosas. ¿Para qué es ahora la comida? ¿Cómo experimentamos el comer? ¿Por energía, por vitalidad, por amor, para desestresarnos, para socializar, como recompensa? ¿Y la sexualidad para qué es? ¿Procreación de la raza, amor, diversión, juego, crianza? Esto explica cómo podemos revisitar nuestras necesidades y metaestados en una manera que psicocomemos, psicotenemos sexo, psicotrabajamos, nos psicorrelajamos, etcétera.[3]

EL MAPEO DEL MODELO MATRIZ EN LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

Hay algo más con que podemos contribuir al triángulo de la jerarquía de las necesidades: podemos mapear el modelo matriz en esta jerarquía. Dave Shackleton, uno de los metacoaches de Sudáfrica, sugirió primero esto. Él empezó mapeando cada uno de los niveles de la jerarquía en el modelo matriz.

Al hacer esto, vemos que, en cada una de las "necesidades", nos encontramos en algún *estado*. Por supuesto, esto es la base matriz de la matriz misma. Entonces, al subir en los niveles, nos movemos del *tiempo* y el *poder* de los niveles inferiores, al *mundo* que llamamos "pequeño mundo", entonces al *ser* y los *otros*. Aquéllos nos llevan a través de las necesidades de deficiencia. Por último, llegamos a las necesidades expresivas o de crecimiento de la autoactualización, esto es, al *significado* y la *intención*, al *mundo* más grande.

¿Cuáles son las premisas del metacoaching que surgen del modelo neurosemántico de la autoactualización? Dado este modelo, ¿qué *asumimos* acerca de las personas, del desarrollo y del crecimiento humano a lo largo de su vida? ¿Cuál es la relación entre los pensamientos y las emociones, y los comportamientos, el cambio, el aprendizaje, las habilidades de desarrollo, el dominio, la motivación, las intenciones, las relaciones, el trabajo en equipo, la colaboración, etc.? ¿Cuáles son nuestras premisas iniciales cuando trabajamos con un cliente en la relación de coaching? Éstas se detallarán en el

[3] Véase la nota 2 de este capítulo.

siguiente capítulo en las premisas y los principios del coaching cuando veamos con más detalle en qué difieren de aquéllos de la asesoría y la terapia.

¿QUÉ SIGNIFICA EL MODELO NEUROSEMÁNTICO DE LA AUTOACTUALIZACIÓN PARA EL COACHING?

Desde luego, estas premisas del modelo guían y gobiernan la manera en que operamos como coaches, lo que buscamos hacer, nuestro entendimiento de nuestro rol y del rol del cliente en el proceso. Las premisas nos informan que todos tienen talentos para ser excepcionales en algo, que todos quieren hacer un buen trabajo y que lo harán si se les da la oportunidad, las herramientas y el apoyo. Nos informan nuestra fe y creencia en las personas que quieren estar en un equipo ganador y quieren ser y expresar todo lo que esto conlleva.

¿CÓMO DESATAMOS EL POTENCIAL EN LOS CLIENTES?

1. *Separa a la persona del comportamiento.* Cada uno de nosotros es más que lo que hacemos, más que lo que pensamos y sentimos, más que nuestra historia, nuestra experiencia, etc. Al separar a la persona del comportamiento, empezamos a crear las condiciones en las cuales una persona puede empezar a soñar e imaginar y creer en sí misma de manera más grande y expansiva. El dolor, el estrés, la agresión y hasta el desorden de personalidad tienen sentido y no son signos de inferioridad, daño ni maldad. Son señales de que las necesidades básicas centrales no han sido satisfechas y la persona está reaccionando desde un estado de dolor y pena. Dale a esa persona la protección y la seguridad, el amor y el afecto, la confianza y la afirmación, la autoestima y la dignidad, y observa cómo esa persona florece. Observa cómo emergen las nuevas propiedades, los nuevos talentos, las nuevas habilidades, las nuevas visiones y los nuevos valores.

2. *Concéntrate en la fuerza del cliente.* ¿Qué puedes hacer bien? ¿Qué puede cualquier persona hacer bien? Considera esa actividad como habilidad (no importa qué tan hiriente, autosaboteadora y neurótica sea) y comienza a investigar cómo la persona hace eso.

3. *Valida la singularidad de cada persona.* Empieza por un estado de apreciación de la singularidad de cada persona a fin de comenzar a crear el tipo de atmósfera y relaciones que sacan lo mejor de cada persona. ¿Qué puedes validar como único y especial?

4. *Precisa metas y visiones irresistibles.* Nada desata potenciales como una visión irresistible que despierta una pasión profunda en una persona. ¿Qué te emociona? ¿Qué encuentras tan irresistible que no puedas ignorar?

5. *Ingéniatelas alrededor de la debilidad.* La interferencia impide comúnmente a los potenciales actualizarse. ¿Qué está frenándote a ti o a tu cliente? ¿Qué debilidad necesita manejarse mejor para que no sabotee la liberación de los potenciales? ¿Cómo necesitas manejarla? ¿Qué recursos controlarías más?

6. *Crea respeto y prestigio más disponibles en cada rol.* En los negocios, esto se llama ahora "banda ancha". Da la oportunidad para que cualquier persona con cualquier trabajo no tenga que subir por la escalera desde un nivel de incompetencia, sino encontrar prestigio y dignidad en hacer lo que ella hace mejor. Esto capacita a la persona para encontrar satisfacción en continuar refinando sus habilidades.

7. *Construye relaciones.* Nada desata potenciales como creer en alguien, ser el mentor de alguien, sentirse responsable de uno mismo o de alguien, ser afirmado, apoyado, validado, etc. Estas habilidades y emociones interpersonales que construyen relaciones sólidas crean el contexto para que nuevos potenciales emerjan.

8. *Crea redes de seguridad para experimentar y tomar riesgos seguros.* Las propiedades emergentes nuevas, los talentos nuevos, las habilidades nuevas, las visiones nuevas, etc., son a menudo interferidos por los miedos. "Elimina los miedos" dice Edwards Deming experto en negocios. El miedo crea dudas e incluso nos apaga las ganas de tratar, experimentar y soñar. Una sensación de seguridad para experimentar permite al coraje salir y desatar los potenciales.

9. *Da retroalimentación rápida y basada en el rapport.* Ver qué funciona, cómo y cuándo es lo que la recepción de la retroalimentación inmediata, precisa y sensorialmente basada puede hacer por nosotros. Por lo tanto, esto nos permite refinar nuestra actividad y tomar nuestra respuesta respecto al siguiente nivel de efectividad. Sin retroalimentación, estamos en la oscuridad acerca de cómo los demás ven el funcionamiento y qué podemos hacer sobre éste.

RESUMEN

- La singularidad del coaching se apoya en el hecho de que *no* trata sobre las necesidades de deficiencia, sino sobre las necesidades de crecimiento o de autoactualización. Esto da una distinción definitiva acerca de cómo el coaching difiere de la terapia.
- El movimiento de potencial humano presentó grandes ideas, aun cuando algunas cargaron su propio idealismo, pero no se convirtió en una fuerza

duradera por la falta de técnicas, procesos y patrones para traducir las grandes ideas en realidades diarias. Esto es lo que el coaching proporciona.

- La neurosemántica que realza nuestros potenciales o actualiza nuestros talentos, predisposiciones y poderes completos, dota a la vida con significados y significantes.

TAREAS DE COACHING

El *saber proviene del hacer*. Las tareas de este capítulo pueden incluir:

1. ¿Cómo el modelo de la autoactualización separa el coaching de la terapia? Describe esto a un amigo. ¿Cómo lo hiciste?
2. Usando las cualidades de las personas autoactualizadoras, identifica las que posees actualmente. Determina tres metas extendidas por ti para desarrollar las cualidades que no posees aún.
3. ¿Cómo se relacionan estas cualidades de autoactualización con los objetivos del coaching? Describe esto a un amigo y haz que califique tu claridad.
4. Revisa tu historial de crecimiento y desarrollo hasta la fecha e identifica tus motivaciones en términos de necesidades de deficiencia o de crecimiento. ¿Qué comprendes de ti mismo?

3

¿Por qué un coaching más alto o metacoaching?

Una vez descrito el coaching como un proceso, una tecnología y un campo, ¿qué significa cuando hablamos acerca de *meta*coaching? Si este libro trata sobre un tipo particular de coaching, llamado *meta*coaching, entonces surgen varias preguntas:

- ¿Qué es el *meta*coaching?
- ¿Cómo difiere el metacoaching de otras formas de coaching?
- ¿Cómo podemos distinguir con claridad entre contenido y estructura y los niveles de la mente?
- ¿Cómo el campo de la neurosemántica informa y gobierna al metacoaching?

El capítulo 1 describe y distingue al coaching como un proceso y una habilidad en general. Nuestra atención se centra ahora en la singularidad del *meta*coaching y los modelos únicos en neurosemántica. Como una profesión y un proceso, el *coaching trata sobre*:

- Llamar lo mejor en nosotros y en otros.
- Dar poder a las habilidades y realzar la mente del cliente.
- Proporcionar el tipo correcto de estrategias y autocontrol para llevar al jugador a un nivel superior de destreza.
- Poner en marcha el tipo de aprendizaje y motivación para activar el mejor desempeño en un cliente.
- Identificar los patrones o el conocimiento estructural del cliente para impulsar, invitar, dar el empujoncito, motivar y emocionar al jugador a su siguiente nivel de desarrollo.

- Modelar lo mejor y después rediseñar y racionalizar ese modelo de tal modo que uno pueda hacerlo mejor de lo que ahora lo está haciendo.

ENTONCES AHÍ ESTÁ EL *METACOACHING*

Si el *coaching* se concentra en liberar los potenciales de una persona y es un proceso que permite y faculta a la persona para encontrar los aprendizajes, las habilidades y los talentos, acceder a ellos y aplicarlos entonces, ¿qué es el *meta*coaching?

Primero unas palabras rápidas acerca del término *meta*. Este término se refiere a algo que es *superior* a algo más. Cuando pensamos acerca de nuestro pensamiento, estamos *meta*pensando. Cuando experimentamos sentimientos y emociones acerca de nuestros estados emocionales, estamos *meta*sintiendo. Un estado mente-cuerpo acerca de otro estado es un *meta*estado. Cuando nos movemos *más allá* de algo y pensamos o sentimos *acerca de* eso, estamos en una *meta*posición. El *meta* se refiere a algo en un nivel superior respecto a algo más; el *meta* trasciende un nivel y lo incluye dentro de sí como un miembro de una clase.

Para empezar, definiremos qué queremos decir con *metacoaching* y cómo utilizaremos dicho término en este libro:

Distinción de las características del metacoaching

El metacoaching facilita al cliente:

- *Niveles o marcos mentales superiores*
- *Construcciones e incorporación de significados*
- *Cambios autoactualizadores en el desarrollo y la transformación*
- *Sistema completo de mente-cuerpo-emoción.*

El metacoaching implica coachear al cliente a niveles o marcos mentales superiores. Si el coaching, por definición, distingue el contenido y la estructura, el *meta*coaching es más preciso porque distingue los niveles de pensamiento y sentimiento. El metacoaching se concentra mucho menos en el contenido (la historia) de las inquietudes de una persona y mucho más en las *estructuras* y los procesos que gobiernan a esas inquietudes. En cambio, muchas formas del coaching, si no es que todas, se enfocan en el contenido inmediato. Un *meta*coach es capaz de escuchar las estructuras de los temas, y retroalimentar esas estructuras y temas de tal manera que facilite al cliente retroceder y adoptar nuevas posiciones preceptuales (*i. e.*, una de las numerosas formas de ver las cosas). Por el contrario, muchas escuelas de coaching

se centran sólo en llevar al cliente del punto A al punto B de una manera lineal, dando la retroalimentación a los comportamientos, y por pasos y habilidades.

El *meta*coaching hace más. Como un modelo no lineal, el metacoaching reorganiza para que haya más en cualquier ser humano que sólo un pensamiento o un sentimiento acerca de algo. Hay pensamientos en el fondo de la mente. Existen pensamientos y sentimientos acerca de las experiencias internas, y todos éstos ocurren simultáneamente en nuestro primer nivel de pensamiento y sentimiento acerca de las cosas.

El metacoaching coachea centralmente a una persona a los metaniveles de los significados, las estructuras de los significados y los procesos de la construcción de los significados. En el *meta*coaching, un coach se centra en las creencias y los sistemas de creencias del cliente. El *meta*coaching es acerca de la matriz de marcos (v. g., creencias, entendimientos, etc.) que constituyen el mundo particular en que el cliente vive. En cambio, muchas escuelas de coaching, si no es que todas, eluden "creencias"; algunas afirman incluso que tratar con creencias es hacer "terapia", y no coaching.

Por el contrario, la atención en los marcos de creencias permite a un *meta*coach trabajar en múltiples niveles simultáneamente e identificar los puntos más altos de apalancamiento para el cambio. Esto se debe a que nuestra conciencia autorreflexiva crea niveles sobre los niveles de conciencia, y éstos tienen que tratarse para movilizar los mejores recursos y crear los sistemas de creencias más fortalecedoras.

Jackie, una ejecutiva de ventas, empezó el coaching con Michelle con la intención específica de incrementar el número de ventas mensuales. Había leído muchos libros sobre ventas e incluso había tratado muchos de los consejos y las estrategias que le sugerían tales libros. Sin embargo, a finales de cada mes, Jackie no había traducido esas habilidades y comportamientos en un aumento real de sus ventas. Por medio del *metacoaching de desarrollo*, Jackie fue estimulada para ver más allá de sus habilidades y explorar su identidad como un ejecutivo de ventas (parándose en un metanivel). Entonces, descubrió que consideraba a las ventas como "un trabajo en que se manipulaba a personas", lo cual le creaba un conflicto. En esta misma conversación de coaching, Jackie construyó nuevas creencias fortalecedoras y marcos de apoyo nuevos acerca de las ventas y de ella como una "ejecutiva de ventas". En una sesión, Jackie reportó que sus ventas se habían duplicado a finales de ese mes y que permanecieron en ese nivel superior.

El punto de apalancamiento para el cambio que Jackie encontró no fue primero tomar acción, pues ella realizó esto muchas veces con un efecto mínimo. Encontramos el punto de apalancamiento para ella cuando ascendió y ganó conciencia en un metanivel. Entonces, ella llevó a su comportamiento el cambio que efectuó en un nivel abajo, y lo puso en acción.

El metacoaching coachea para facilitar el cambio autoactualizado que se apoya en el corazón del desarrollo y la transformación continuos. El metacoaching trata sobre el cambio y guiar el proceso del cambio. Esto no nada más incluye el cambio de desempeño, sino también el cambio del desarrollo y el cambio transformativo. En cambio, muchas escuelas de coaching tratan sólo con el desempeño, e incluso algunas evitan intencionalmente el cambio de desarrollo y el cambio transformativo.

Un *meta*coach desarrolla la habilidad de danzar alrededor de los ejes del cambio y entre ellos para advertir y saber dónde se encuentra una persona en el proceso de cambio. Algunas veces, el *meta*coach trabajará aumentando paulatinamente el cambio, mediante la adaptación y expansión de una habilidad particular. Otras veces, después de que el cliente expanda, modifique y adopte un patrón de respuesta, el coach puede encontrar de pronto que la persona ha "saltado a un nivel lógico", y que ahora tiene que trabajar con un cambio discontinuo mientras nuevos comportamientos emergen. En otras ocasiones, los cambios en estos niveles inferiores pueden influenciar al cliente en sus sentidos de ser, valores y creencias, y esto implica un cambio evolutivo, una autodefinición y una experiencia. Por último, un coach tal vez tenga que trabajar a veces con cambios revolucionarios cuando cambie el paradigma de un cliente sobre el mundo y la dirección y los significados de su vida.

El metacoaching es sistémico por naturaleza y trabaja sistemáticamente con el sistema completo de mente-cuerpo-emoción en numerosos contextos. En el metacoaching, utilizamos varios procesos sistémicos esenciales para el cambio y el desarrollo humano: la reflexividad, retrocediendo sobre uno mismo en diferentes niveles, y trabajando con los procesos humanos como un sistema integral. Mientras que el coaching se concentra en competencias y habilidades (como la acertividad o las negociaciones), el *meta*coaching trabaja en el sistema completo de mente-cuerpo, y todos los metaniveles: identidad, intención, visión, etc. Esto permite a las competencias surgir de modo más natural y con más facilidad.

¿Por qué hacemos esto? Principalmente por la integridad, la integración y la ecología del sistema mente-cuerpo. De otra manera, sería muy fácil crear cambios que pueden tener consecuencias inesperadas, e incluso dañinas, en otras partes del sistema.

CUÁNDO EL COACHING SE VUELVE "META"

¿Ya se acostumbró a la pequeña y quizá extraña palabra "*meta*"? Este término griego se refiere a describir algo *superior*, y literalmente significa "arriba de", "más allá de" o "cerca de". En la teoría de la psicología y la comunicación,

cuando tenemos algo (como un pensamiento o un sentimiento) que es superior a otro, tenemos un metapensamiento, un metasentimiento o una metacognición. En esto, nuestras metacogniciones gobiernan todos esos procesos de ideas y de pensamiento que son *meta* (superiores) a otras ideas. Como tales, gobiernan *cómo* pensamos (nuestra manera o proceso de pensamiento) en vez de *qué* pensamos (los detalles del tema en el que pensamos, el contenido). El *cómo* es la forma y la estructura, el *qué* es el contenido.

Hoy en el campo de la metacognición hay mucha investigación acerca de las estructuras metacognitivas y los patrones que permiten a las personas recordar, aprender y comprender información. Mucha de las investigaciones buscan entender a las personas que son eficaces y capacitadas para recordar hechos, nombres, caras, etc., y a aquellas que no lo son. ¿Cuáles son las estructuras metacognitivas que apoyan esto, y cuáles son los patrones que lo socavan?

Estados y metaestados

En el campo de la neurosemántica, el *meta* desempeña un concepto especial, importante y esencial. Lo hace por muchos motivos. La idea descansa en el corazón de los *metaestados* –estados acerca de estados–. Empezaremos con el estado de mente, cuerpo y emoción. Puede ser "serio" o "alegre". Como tal, desempeña un papel clave en la vida, la salud, el bienestar, el aprendizaje, el comportamiento, la diversión y la experiencia de nosotros. Sin embargo, hay una falla cuando escribimos acerca de un estado mental, corporal y emocional. La falla se encuentra en cómo el lenguaje mismo sugiere que tratemos con tres cosas diferentes y separadas, pero no es así.

La mente, el cuerpo y la emoción forman parte de lo mismo o del mismo sistema. No podemos tener "mente" aparte del cuerpo y la emoción, o la "emoción" aparte del cuerpo y de la mente. Los tres trabajan interactivamente dentro del mismo sistema mente-cuerpo-emoción. Este es un *sistema*, un sistema con variables que interactúan y que se apoyan entre sí. Para pensar y trabajar de manera sistémica, reconectemos estos términos de modo que recordemos continuamente su naturaleza sistémica. Por esta razón, unimos con un guión los términos para crear la frase completa: *mente-cuerpo-emoción*.

Ahora podemos ir más lejos en nuestra descripción. No nada más hay estos tres elementos del mismo sistema; estos tres no son tres. Lo que llamamos "mente" y "emoción" son funciones de nuestro "cuerpo", y esto podemos reconocerlo con facilidad cuando exploramos el sistema nervioso y el cerebro. Lo que "sabemos" vía nuestros procesos cognitivos superiores (el cerebelo, la corteza cerebral, etc.) y lo que "sentimos movidos a hacer acerca de ello" (corteza motora, corteza asociativa, tálamos, etc.) son expre-

siones de un sistema. Por esto, en cada "pensamiento" hay sentimientos y emociones y en cada emoción hay "pensamientos". Todos nuestros procesos mental-emocionales sobre las cosas ocurren dentro de nuestro cuerpo, fisiología, neuroquímica, neurocaminos y neurología. Esto define lo que queremos decir con *neurosemántica*: nuestro sistema mente-cuerpo-emoción crea y registra nuestros significados. Por consiguiente, como metacoach, tenemos tres caminos a la experiencia: mente, cuerpo y emoción. Las muchas maneras en que detallaremos esto distinguirán a un metacoach de otras formas de coaching.

METACOACHING: ASCENSO A UN NIVEL MÁS ALTO

> *Porque el coach no está operacionalmente "en el equipo", a menudo es más fácil establecer una perspectiva de dar un paso atrás. Al pararse fuera de las suposiciones y de las demandas del desempeño momentáneo, el coach puede ayudar al cliente a* detenerse: *dar un paso atrás, pensar, y organizarse antes de proceder.*
>
> Tim Gallwey, The Inner Game of Work

La metáfora de un coach deportivo pone el marco para el tipo y la calidad del coaching en que el metacoaching en neurosemántica se concentra. En el contexto de un juego deportivo, el coach *no* es un jugador en el campo. En el contexto de ser un jugador, no tiene lugar. Esto no es del dominio del coach. En vez de esto, el coach trabaja principalmente desde las líneas de banda durante el partido y en forma personalizada con los jugadores durante las prácticas. En estos momentos, el coach identifica los talentos naturales de los jugadores, habla sobre la estrategia de juego, cómo y dónde usar a los jugadores con los potenciales más altos, y provee motivación y maestría para el juego.

Cuando el día del partido llega, el coach se va a la banda. El coach no tiene una posición en la cancha o en el estadio, el rol del coach no incluye esto. El trabajo del coach ocurre cuando el juego *no* está siendo jugado. De hecho, el coaching como modalidad es sobre todo un tiempo fuera del juego. Así, los coaches hacen su mejor trabajo *desde las bandas* y durante las prácticas. No es el reto del coach estar en el calor de la acción, los jugadores hacen esto. El coach esta ahí para apoyar, motivar, echar porras, facilitar lo mejor de cada jugador e identificar los patrones y los procesos para la retroalimentación y el mejoramiento.

En el juego de la vida o en cualquier juego particular ya sea personal, de vida, ejecutivo, de negocios y de salud, *los coaches no están ahí para jugar el*

juego del cliente. Los coaches *coachean* a los jugadores cómo jugar mucho mejor el juego y cómo llevar las habilidades y los talentos al siguiente nivel de desarrollo. ¿Esto no realza el corazón del coaching?

En esta metáfora deportiva, existe también una distinción entre el *contenido* del juego y la *estructura* superior o el proceso de aprendizaje y desarrollo de las habilidades de juego. Muchos jugadores retirados, como Michael Jordan, frecuentemente tratan de poner la mano en el coaching. Junto con el manejo del equipo, asumen que, si ellos saben el juego como jugadores y son expertos, las mismas habilidades los harán expertos coaches, pero casi nunca pasa así. Michael Jordan descubrió esto cuando pasó de ser jugador a coach. Diferentes conjuntos de habilidades están involucrados en estos dos roles muy diferentes.

Por el contrario, las habilidades que hacen a un buen coach difieren de las habilidades necesarias para un jugador en el campo o en el estadio. Conjuntos distintos de habilidades y destrezas gobiernan estos roles. Por supuesto el coach querrá saber mucho acerca del juego en particular... y sin embargo, hasta en esto, algunas veces mucho conocimiento experto del juego puede socavar la efectividad del coach.

¿Cómo es eso? Simple, saber mucho del *contenido* puede seducir al coach a la enseñanza, la conferencia, el entrenamiento e incluso a dar consejos. Esta maestría clave condujo al coach deportivo Tim Gallway a descubrir cómo convertirse realmente en un hábil entrenador de tenis.[1] No obstante, cuando el coach hace esto, se separa del coaching y se involucra en otras cosas más que en coaching verdadero. Por lo tanto, aunque hay cierta cantidad de enseñanza, conferencia, hasta dar consejos, y entrenamiento en el dominio del coaching, *el proceso del coaching mismo difiere* de estas maneras de promover el cambio y el desarrollo. Desde luego, hay momentos para éstos, y los coaches excelentes querrán ser capaces de danzar dentro y fuera de estos patrones de respuesta. Pero éstos difieren del coaching como descubrirás. El coaching involucra un conjunto diferente de competencias.

Estados de calidad

En cuanto a los estados, estamos siempre en un estado. Nunca salimos de casa sin estar en un estado. Estar en un cuerpo –pensar, sentir y estar consciente– es estar en un "estado". Podemos no estar conscientes del estado. Podemos no tener un sentimiento a tono con un estado que identifiquemos de inmediato, ni afectarlo. Podemos pensar que "no sentimos nada" o que "nada está en nuestra mente", mas siempre estamos en un estado. La

[1] Probablemente sin ayuda, el libro *The Inner Game of Tennis* de Timothy Gallwey (1972) hizo más para iniciar el campo del coaching hoy que otro trabajo solo. De un coach deportivo, terminó por convertirse en un coach de negocios, un coach ejecutivo, e introdujo muchos de los conceptos clave de este campo.

conciencia de nuestro estado no es una condición previa para estar en un estado. La conciencia (la autoconciencia) viene después y describe elementos clave de la inteligencia emocional.

De la conciencia del estado, viene la aceptación, el entendimiento y luego el manejo y la disciplina de nuestros estados. Estas facetas de E.Q. (*emotional quotient*: coeficiente emocional, inteligencia emocional) son esenciales para elevar el nivel y la calidad de nuestras vidas y comportamientos. ¿Por qué? *Porque la calidad de nuestros estados son la calidad de nuestra vida y nuestro desempeño*. No es sorprendente que una vida llena de estados negativos, de estados que quitan el poder, de estados tóxicos y morbosos, etc., socave la calidad de nuestras vidas. Esto plantea numerosas preguntas:

- ¿Qué tan lleno de recursos están mis estados diarios?
- ¿Qué tan intensos y apasionados son?
- ¿Qué tan fortalecedores (dadores de poder) son mis estados en el trabajo y en mis relaciones?
- ¿Estos estados enriquecen mi vida?
- ¿Apoyan lo que estoy haciendo?

Estas preguntas sobre *la calidad* de nuestros estados se concentran en su calidad y su naturaleza, y en qué tan bien manejamos o direccionamos nuestros estados. Y el manejo de nuestros estados describe la estructura y la experiencia de los metaestados más arriba y más allá de nuestros estados.

- ¿Qué piensas acerca de tus estados?
- ¿Qué sientes acerca de tus estados de enojo, estrés, frustración, miedo o ansiedad?
- ¿Qué piensas o sientes acerca de tus estados de emoción, pasión, amor, compasión, ternura, alegría, vulnerabilidad y esperanza?

En realidad, nuestro segundo estado (metaestado), el *estado* mental o sentimental acerca de nuestros estados es más importante y determinante que nuestros primeros estados (primarios). Si *amamos* y *apreciamos* nuestro estado de aprendizaje, y nos sentimos confiados de que podemos usarlo para descifrar cosas en el desarrollo de nuestras habilidades, este es un marco mental muy diferente que si no estamos seguros acerca de nuestro estado de aprendizaje, preguntándonos si podemos accesarlo cuando queramos, ya sea que lo disfrutemos o lo encontremos problemático y cansado.

En esto, nuestros metaestados crean y colocan nuestros *marcos mentales* (creencias gobernantes, valores, entendimientos, etc.) y los significados *acerca* de nuestros primeros estados, y por esta razón, son mucho más importantes. Nosotros reconocemos estos factores en el metacoaching a fin de

trabajar con ellos para crear más opciones y flexibilidad y para desatar los nuevos potenciales para dar poder y dominio. Después de todo, no podemos manejar nuestros estados o nuestros estados-acerca-de-estados, cuando no tenemos el control de nosotros mismos. Estamos fuera de control. Algo o alguien más tiene el control. Estar fuera de control nos pone a la merced de los eventos que están pasando o que podrían pasar. En términos de coaching, estar a la merced de las cosas que nos pasan nos pone en el rol de víctimas y no como expertos de nuestras propias vidas.

El *metamundo*

En el metacoaching, utilizamos el término *meta* en relación con muchas otras cosas: metamarcos, metaniveles de la mente, metaestructuras, tomar una metaposición para obtener una visión de las cosas más amplia o más extendida, metasentimientos, etc. Cuando veas este término, simplemente significa que algo opera en un *nivel superior*. En los capítulos y en los diagramas que veremos esbozaremos las cosas en términos de marcos expansivos que crean una manera más grande y amplia de ver las cosas. Esto se apoya en el corazón de la maestría y del dominio que el concepto de metaestado crea, y describe el corazón del metacoaching.

Cuando el coaching se vuelve *meta*, nos movemos a un nivel superior para detectar y trabajar con la forma o la estructura. Como coaches, no nos concentramos mucho en los detalles y el contenido, sino en la *forma* y la *estructura* del juego que estamos coacheando. Lo nuestro no consiste en detallar la estrategia específica de los negocios, por ejemplo, sino en facilitar los valores, los recursos, las visiones y los estilos de pensamiento, etc., del cliente que le dan poder para crear una estrategia de negocios. Nos movemos desde el *juego externo* de desempeño y acción (que es importante) hasta el *juego interior* de nuestros marcos (que es más importante). Por supuesto, el paso final en el coaching es el juego externo, que facilita una respuesta emocional o conductual más poderosa hacia algo, obteniendo resultados superiores. Sin embargo, esos comportamientos máximos son resultado de un juego más importante: *el juego interno* de nuestros marcos.

Distinciones entre coaching y metacoaching

El coaching no es lo mismo que la consultoría, la tutoría, la asesoría o la enseñanza. En el coaching, un coach excelente no nada más *deja* al jugador o al cliente ser el experto y jefe, *sino que* los *anima* a que lo hagan. Cuando se coachea a un jugador alrededor de un tema de salud, negocios, relaciones, negociaciones, hablar en público o en lo que sea, el rol del coach no es en realidad decir o sugerir lo que el jugador debe o no debe hacer. Los men-

tores hacen eso. Contratamos consultores para hacer eso. Se traen expertos para hacer eso. Los coaches hacen cosas diferentes.

Los coaches entran en el proceso de evocar en el jugador el tipo y la calidad de juego que mejor le quede. El coach evoca desde los resultados, las metas y las direcciones que expresen mejor las pasiones o visiones del jugador. Entonces, el coach facilita el aprendizaje, la diversión y el desarrollo de la habilidad del jugador. El coach realiza esto sacando del jugador lo que él ya sabe, así que los aprendizajes y el ¡*ajá*! vienen desde dentro. ¿Cómo el coach hace esto? El coach utiliza conversaciones intensas y firmes para llegar al fondo del asunto y comprometer personalmente al jugador. Esto permite al cliente hacerse magnífica y mentalmente consciente, con una concentración poderosa, y ser capaz de producir un desempeño de alta calidad.

Para lograr esto, el coach tiene que ir *meta* (más allá). El coach se mueve a un nivel superior o arriba del contenido y desde ahí coachea el proceso y la forma. Los ejemplos incluyen: escuchar creencias limitantes y poderosas, valores, intenciones etc.; coachear al cliente para detectar posibles temas y patrones recurrentes que pueda tener fuera de su conciencia, dar retroalimentación acerca de un comportamiento específico; "te vi mirar y concentrar tus ojos", etc. Esto describe el foco central del metacoaching, a saber, detectar y trabajar con todos los marcos superiores que establecen las reglas y la estructura de cómo una persona juega sus juegos. En el proceso, el coach invitará con frecuencia al jugador a una metaposición para obtener una perspectiva más alta que se deriva de subir a esos niveles de la mente. Algunas veces, el coach tomará una metaposición y le ofrecerá sugerencias, preguntas e ideas desde esa posición elevada.

ALGUNOS DE LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL METACOACHING

Podrás encontrar esto extraño, pero la palabra *meta* se desarrolló y popularizó por un pensador de sistemas que fue entrenado como un antropólogo que giró su atención a la "mente", la belleza, el arte, la esquizofrenia y a otras muchas facetas de la vida humana. Estamos hablando de Gregory Bateson, quien desempeñó un rol de pivote en la creación de la programación neurolingüistica y la neurosemántica.

Bateson, como un joven antropólogo, se casó con otra antropóloga mundialmente famosa, Margaret Meade. Bateson supo todo acerca de entrar en una comunidad, sociedad o cultura, y *permanecer aparte* en *una* metaposición, de modo que podía ver su estructura y su forma. Más tarde, utilizó esta misma manera de pensar, examinar y explorar la estructura y la forma por arriba y más allá del contenido para tratar de entender una expe-

riencia. Hemos diseñado el metacoaching para encontrar efectivamente la estructura y la forma (las reglas del juego) de la experiencia y coachearlas a un nivel nuevo.

Esto separa al metacoaching de los modelos de coaching que constan sobre todo de una colección de herramientas diferentes para obtener un mejor desempeño (desde habilidades hasta el comportamiento). Por supuesto, las "pistas prácticas" para jugar un juego mejor pueden ser útiles. No hay duda de esto. Sin embargo, muchas formas actuales de coaching se componen sólo de un conjunto sin relación de consejos, pistas, patrones y procesos sin un marco referencial global que gobierne el proceso. Tal coaching se concentra linealmente en las habilidades básicas sin fundamentos de apoyo.

En cambio, hemos creado el metacoaching para ser sistémico, no lineal e interdisciplinario. Mencionaremos esto a medida que avancemos en la lectura de este libro. Mencionaremos algo de teoría e investigación, así como algunos términos especializados, y además recordaremos continuamente la importancia diaria en el coaching no nada más del juego externo del desempeño y conductas externas, sino también del juego interno de nuestros marcos y estados.

Semántica general de Korzybski

¿Qué inspiró los descubrimientos de Bateson? Bateson tomó cierta inspiración del trabajo de Alfred Korzybski, quien distinguió "el mapa del territorio". Como Bateson creaba mapas acerca de las diversas culturas que estudiaba, sabía que sus mapas *no* eran lo mismo que el territorio o la realidad de esas personas. Sus modelos eran sólo eso: modelos, mapas y planos que le ayudaron a entender, describir y entonces trabajar con varias culturas. De la misma manera, todos nuestros mapas son *meta* a nuestras experiencias. Nuestros mapas son nuestros marcos referenciales para pensar y representar.

Como ingeniero, Korzybski llegó a la distinción entre mapa y territorio después de haber pasado muchos años diseñando y construyendo puentes. Estaba bien seguro de una cosa: los planos y mapas que bosquejó en papel diferían de los puentes construidos a partir de esos mismos mapas. Más tarde, se interesó en por qué las ciencias humanas "suaves" (*i. e.*, psicología, sociología, antropología, comunicaciones, etc.) eran tan ineficientes y retrasadas comparadas con las ciencias "duras" (*i. e.*, física, geometría, química, medicina, etc.). Empezó por preguntarse por qué cada generación de científicos de las ciencias "duras" seguían agregando éxitos de cada uno y llevando los desarrollos, las herramientas, los modelos y las técnicas hacia el siguiente nivel, mientras que las ciencias "suaves" parecían no ir más allá

de lo que eran hace cientos de años, y por qué parece que reinventamos constantemente la rueda de la naturaleza humana.

Aunque escribió muchas críticas y conclusiones convincentes en su trabajo clásico *Science and Sanity* (1933), se concentró principalmente en el lenguaje. Lo que las ciencias "duras" tienen y que las ciencias "suaves" no tienen, es un *lenguaje común y preciso*, un lenguaje que corresponde a la *estructura* y la *forma* del mundo que mapeamos. Para construir sobre los aprendizajes de las generaciones previas, necesitamos un lenguaje especializado, un lenguaje que pueda mapear con precisión el proceso del sistema humano mente-cuerpo-emoción. Para ese fin, él inventó el campo de la Semántica General para especificar muchas estructuras lingüísticas clave que lo facilitaran. Alfred Korzybski inventó también los términos *neurolingüística* y *neurosemántica*, y los usó para describir el sistema mente-cuerpo-emoción.

NEUROLINGÜÍSTICA Y NEUROSEMÁNTICA

Al coachear el juego interno de nuestros marcos mentales hasta los niveles de nuestra mente, tratamos con un *sistema*, el sistema de mente-emoción-cuerpo. Hoy, sabemos que la mente y el cuerpo trabajan juntos como sistema o unidad holística y no pueden tratarse como elementos separados. El *sistema mente-emoción-cuerpo* es a lo que nos referimos con los términos neurolingüística y neurosemántica.

El prefijo "*neuro-*" significa que todo el material de la "mente", como las ideas, los pensamientos, los entendimientos, las creencias, las expectativas, el lenguaje, las demandas, los recuerdos, las imaginaciones y muchas otras cosas, emergen del *cuerpo* y operan en él. No hay "mente" separada del "cuerpo". Y donde hay "cuerpo", hay "mente". Sólo los podemos separar en la plática, pero no en la realidad.

Esto explica porque cualquier modelo de coaching que sólo se enfoca en los comportamientos, las técnicas externas y los desempeños no es adecuado. Éstos son únicamente expresiones de nuestra persona. Ese enfoque omite a menudo los elementos cruciales para el éxito, la efectividad, la felicidad, etc. Y si uno está coacheando a alguien para romper con un viejo hábito e iniciar uno nuevo, el concentrarse sólo en los comportamientos es por lo regular la manera difícil de crear el cambio.

La "*lingüística*" se refiere a todos nuestros sistemas de símbolos de lenguaje y palabras en cuanto a cómo vemos, oímos y sentimos dentro de nuestra mente y cómo representamos la información (literalmente cómo la representamos). El "lenguaje" de la mente empieza con las películas que proyecta nuestra mente, ya sean sólo fotos rápidas que atraviesan un arro-

yo de nuestra conciencia, o las películas largas de éxitos o fracasos pasados, o las películas imaginadas del futuro.[2]

Si recuerdas la última vez que fuiste de vacaciones... ¿qué recuerdas? ¿Cómo estaba la luz del sol en donde estuviste? ¿Era un lugar tranquilo o bullicioso? ¿Cómo pasaste los días y las noches? ¿A qué personas conociste? ¿Cómo estaba la temperatura?

¡Y al pensar viste, escuchaste y sentiste todo sólo con ver algunos símbolos en un pedazo de papel! Con ese cine en la mente viene una banda sonora llena de palabras y sonidos, y arriba de esa película hay palabras que decimos *acerca* de esa película. En esto podemos crear, y así lo hacemos, múltiples capas de películas metapensamientos: cómo editamos nuestras películas, cómo las dirigimos, cómo las producimos, los guiones que escribimos para ellas, e incluso las películas que tenemos acerca de nuestras películas. Esto describe la riqueza y la complejidad del sistema humano mente-cuerpo.

La "*semántica*" se refiere a los *significados* que creamos mediante nuestros sistemas de símbolos y que entonces "personificamos" o "incorporamos". Somos una clase de vida que puede realmente *sentir* ideas, pensamientos y significados en nuestra carne y nuestros huesos, en nuestros músculos. Podemos incorporar significados para que sean codificados en la "memoria muscular". Cuando lo hacemos, "sabemos" real y profundamente ese conocimiento. Entonces se convierte en habitual e intuitivo. Entra en nosotros y está *dentro* de nosotros. Esto es lo que queremos decir cuando hablamos acerca de estados neurosemánticos; el estado no es sólo un conjunto de ideas que consideramos en forma mental y sabemos intelectualmente, es parte y paquete de nosotros –cómo nos movemos a través del mundo.

Como un ejemplo, ¿qué pasa de manera instintiva cuando viajas en una autopista a una velocidad alta y ves las luces rojas de freno en el auto delante de ti prenderse de repente? ¿Qué sientes en ese momento? ¿Cómo sabe tu pierna derecha qué debe hacer y hacerlo urgentemente? En este caso, tu cuerpo sabe que las luces rojas de freno significan disminuir la velocidad o detenerse. ¿No es así?

Como un ejemplo opuesto, la mayoría de nosotros sabemos intelectualmente que "gastar menos de lo que ganamos" es parte de un plan sólido para tener riqueza. Entonces, vemos algo y gastamos en forma impulsiva porque "¡lo teníamos que tener!" nos deprimimos y vamos al centro comercial por algo de "terapia de compras". Mientras tenemos la idea de "gastar menos de lo que ganamos" en nuestra mente, no tenemos el significado completo dentro de nuestro cuerpo. Entonces, no nos asombremos si no

[2] Un libro muy recomendado es *MovieMind*, el cual describe cómo nuestro sistema mente-cuerpo crea un mundo interno de información y cómo podemos tomar el mando de nuestra mente y nuestros estados al "dirigir nuestros propios cerebros".

demostramos los comportamientos. Es transformativo cuando aceptamos la *idea* de ahorrar, administrar, gastar menos de lo que ganamos, ganar más de lo que gastamos, etc., en nuestra neurología de modo que esa sea *nuestra manera de estar en el mundo*. Esto es lo que hace que esos significados (semántica) sean neurológicamente (neuro-) activos.

Puedes ver cómo se relaciona con el coaching. ¿O no? En metacoaching, coacheamos a personas para traducir sus ideas más altas y mejor desarrolladas a sus cuerpos. Los coacheamos para *sentir* ideas estupendas, principios maravillosos y percepciones nuevas que cambian la vida de manera que puedan experimentarlos dentro en el nivel de la memoria muscular. También coacheamos a personas que tienen patrones neurosemánticos que interfieren con su desempeño o su calidad de vida, y que necesitan liberarlos.

METACOACHING

El coachear a una persona en un *metanivel* con sus patrones de pensamiento, sus patrones estructurales y su forma significa que el coach no necesita maestría en el *contenido* del tema en cuestión. ¿Esto parece sorprendente? Entrevistando y modelando a coaches expertos en nuestros entrenamientos de metacoaching, hemos encontrado que ocurre con frecuencia lo opuesto: cuando ellos *no* saben lo específico de un campo, son a menudo más eficaces. Eso es porque la maestría no es la del jugador, que trata con el contenido, sino la del experto que sabe cómo manejar los procesos estructurales.

Los coaches que saben mucho acerca de un área dada (como negocios, mercadotecnia, salud, relaciones, investigación, bienes raíces, etc.) pueden fácilmente ser seducidos a enseñar. El coaching está diseñado para ayudar al cliente a descubrir lo que ya sabe o lo que puede descubrir para sí mismo. El problema con dar consejos y enseñar es que, al impartir conocimiento, nos apartamos de ser expertos en el *proceso* y empezamos a desempeñar el papel de ser expertos en el *contenido*. Pero esto toma más tiempo, y por lo común evoca resistencia.

En su mejor expresión, el *coaching le da poder al jugador para que sea experto*. Esto es especialmente verdad con respecto a la manera de hacer las cosas del cliente; el coach entra en el modelo del mundo del cliente para que le queden sus valores, su visión personal, sus sueños y su estilo. En vez de sumar cosas al conocimiento base, al nivel de habilidad, etc., del cliente, el coaching le da poder al cliente para concentrarse en lo que es verdaderamente importante, y *resta* lo que se mete en el camino. Si el problema es la interferencia, entonces el coaching trata con las cosas que interfieren con los mejores desempeños y las experiencias máximas. Como el coaching facili-

UNIVERSIDAD ESAN

ta el descubrimiento y la liberación de esas interferencias, trata más sobre *desaprender* que sobre aprender.

El *juego interno de los marcos*

Un maravilloso ejemplo de esto es descrito por Timothy Gallwey (2000) en su libro *The Inner Game of Work*. Gallwey empezó como coach deportivo, y cuando encontró los principios del "juego interno" del tenis, escribió un libro con ese título que llegó a ser un *best seller*, no nada más para aquellos que querían aprender tenis, sino también para los que querían acelerar el aprendizaje y el coaching. A continuación se expone como Gallwey describe el coaching como un área de maestría sobre la que no sabía nada. Lo que sí sabía era su modelo para trabajar con el aprendizaje y el desarrollo de habilidades.

> Di una presentación sobre el Juego Interno a la Orquesta Filarmónica de Houston. Después de la breve presentación, ellos querían una demostración, y el que toca la tuba se ofreció como voluntario. Yo no toco ningún instrumento musical y nunca había escuchado un solo de tuba. Cuando el que tocaba la tuba llegó al escenario, le pregunte qué era lo que más le gustaría aprender.
>
> "Lo que encuentro más difícil de articular es el rango alto", dijo.
>
> No tenía idea acerca de lo que estaba hablando, pero le pedí que tocara un pasaje. Sonó bien para mí, pero él movió su cabeza, obviamente no complacido con su desempeño. "¿Qué notaste?" Le pregunté, sabiendo que no tenía que saber realmente nada, porque yo iba a confiar en su conocimiento.
>
> "No fue muy limpio."
>
> "¿Cómo supiste?" Le pregunté.
>
> "Esa es una pregunta muy interesante. En realidad no puedo escuchar cuando ocurre porque la campana de la tuba está muy lejos de mi oído. Pero puedo sentirla en mi lengua." Él informó, con lo cual me acerqué más a las variables críticas que necesito usar como centro de atención.
>
> "¿Qué le pasa a tu lengua?"
>
> "Bueno, en pasajes difíciles como éste, con notas de alto rango, por lo general empieza a sentirse seca y un poco gruesa."
>
> Tenía todo lo que necesitaba. "Toca el mismo pasaje otra vez, pero esta vez no te esfuerces en mantener la articulación limpia. Simplemente quiero que notes cualquier cambio en el grado de humedad de tu lengua cuando toques ese pasaje."
>
> Él tocó el mismo pasaje y yo no pude detectar ningún cambio. Los dos sonaron bien para mi desentrenado oído, ¡pero el resto de la orquesta se levantó y le dio una gran ovación de pie! Y el que tocaba la tuba tenía una sonrisa satisfecha y algo sorprendida en su cara.
>
> Sin mostrar ningún interés en particular en su resultado, le pregunté si había advertido algo acerca de su lengua cuando tocaba el pasaje.

"Estuvo húmeda todo el tiempo", respondió, "y nunca se sintió gruesa".

"¿Por qué piensas de esa manera?" Pregunté, aunque ya estaba formulando una respuesta en mi cabeza.

"Me sentí más relajado. La presión se quitó cuando usted dijo no te esfuerces por una articulación limpia y tenía curiosidad de saber qué estaba pasando con mi lengua."

"Quizá cuando sientes la presión", agregué, "la ansiedad seca tu lengua un poco y la hace sentir gruesa. No hay tanta presión cuando te concentras en lo que está pasando. Sólo dejaste ir un poco de miedo, y supiste qué hacer" (pp. 210-212).

¿QUÉ ES ENTONCES *METACOACHING*?

Ahora regresamos a las cuatro definiciones clave que usaremos en este libro para nuestro uso del término *metacoaching*. ¿Cuáles son las características distintivas del metacoaching?

El metacoaching consiste en facilitar al cliente:

- Niveles o marcos mentales superiores
- Construcciones e incorporación de significados
- Cambios autoactualizadores en el desarrollo y la transformación.
- Sistema completo de mente-cuerpo-emoción

SOBRE LA AVENTURA DEL METACOACHING

El coaching es verdaderamente un proceso del siglo XXI para acelerar el aprendizaje y el desarrollo, para detectar y desatar potenciales, para movilizar los recursos de una persona hasta un resultado acordado. Es un modelo vanguardista para saber cómo pensar sobre las cosas en un siglo en que la vida y la información se mueven a una velocidad increíblemente rápida y en que el concentrarnos en lo mejor de nosotros y dar lo mejor de nosotros son una exigencia constante para la excelencia.

RESUMEN

- El coaching es una modalidad poderosa que realza el desempeño y nos permite producir desempeños máximos y de más alta calidad.
- El *meta*coaching da todavía otro paso más ya que se mueve hacia arriba a niveles más altos de la mente-emoción, a todos los marcos que componen las matrices de nuestra mente.

- El *metacoaching* trabaja en forma sistemática sobre todo con los niveles superiores para desatar el poder de desarrollo y transformativo de manera que el cliente o el jugador se pare fácil y graciosamente en un estado de concentración o de fluidez (estado de genialidad) y lleve sus competencias a un nivel más alto.
- El metacoaching es también acerca de significados, acerca de estructuras semánticas que podemos incorporar en nuestros cuerpos y se conviertan en nuestra manera de ser en este mundo. Entonces el cambio y el aprendizaje se convierten en habituales que sean intuitivos y que hagan una impresión duradera.

TAREAS DE COACHING

El *saber proviene del hacer*. Las tareas de este capítulo pueden incluir:

1. Describe en 30 segundos o menos el significado de *neurosemántica*; practica esta explicación con diferentes personas sin que sus ojos te miren fijamente y entren en trance.
2. Describe en 30 segundos o menos el significado de *metacoaching*; practica con personas diferentes que todavía son como tú.
3. Lee uno de los libros *Inner Game* de Timothy Gallwey y compáralo con *Frame Games* o uno de los libros de Frame Game en neurosemántica.
4. Haz un diario de tus estados por un mes para seguir los muchos estados en los que entras y sales diariamente. Después busca patrones que quieras maximizar o refinar en coaching o autocoaching.
5. Identifica los cinco metaestados superiores que apoyan tu práctica y tus habilidades en el coaching. ¿Cuáles son? ¿Cómo te apoyan específicamente estos metaestados?



4

Premisas del metacoaching: marcos referenciales cognitivos y metacognitivos del coaching

El único contenido de conocimiento es la estructura.

ALFRED KORZYBSKI

Sostenemos estas verdades para ser autoevidentes...

Ideas directrices de la Declaración de la Independencia.

Cuando un constructor comienza con una construcción nueva, ya sea un edificio pequeño, como una casa, un edificio alto de una zona urbana, tener una *estructura* fuerte y bien formada no es nada más importante, sino absolutamente esencial. La integridad y la fuerza del edificio dependen de la fuerza de su estructura. El armazón gobierna la fuerza, la estructura y el tamaño del edificio. Por esta razón, se dedica mucho tiempo y pensamiento en los proyectos concernientes al armazón estructural.

Esto se aplica en todos los campos. En cada disciplina de estudio, los marcos teóricos gobiernan la manera en que pensamos sobre nuestros entendimientos y los estructuramos. Y desde esa estructura viene el tipo de experiencias, habilidades y tecnologías que podemos desarrollar.

Si las ideas gobernantes son las más importantes y críticas, entonces el diseño cuidadoso con ideas poderosas nos permite construir ideas sólidas e inspiradoras desde el principio. Sirven como la filosofía que guía, los conceptos que evocan pasión y compromiso para un futuro fascinante y fuerte.

HACIA UN MARCO REFERENCIAL DE COACHING O PSICOLOGÍA

¿Por qué necesitamos un *marco referencial* sólido para el arte y las habilidades del coaching? Porque sin él, el coaching se reduce a una mera caja de herramientas con técnicas, habilidades, ideas surtidas y procesos sólo piezas impares y finales sin un marco unificador. Un marco referencial unificador dota al coaching con una coherencia significativa. Aunque tengamos un buen conjunto de trucos para facilitar mejores desempeños, estaremos adivinando casi siempre qué sirve y qué no, sin realmente tener una pista de los principios y mecanismos que guían y que crean el cambio.

Hoy, el coaching es una industria nueva y de crecimiento rápido. En 1999, el coaching fue la segunda industria que creció más en EUA, seguida de las tecnologías de la información (TI). No sorprende que las escuelas de entrenamiento para coach estén surgiendo en cada continente para dar el servicio a esta demanda creciente. Aun a pesar de esto, la mayoría de graduados no abren prácticas de coaching que duren.

En 2004, la investigación de la Federación Internacional de Coaches (ICF: International Coach Federation) revela que 80% de los graduados (de Escuelas Acreditadas para Entrenamiento de Coaches) *no* coachean profesionalmente dentro de los primeros 12 meses de haber completado su entrenamiento de coach.

El campo del coaching es actualmente una industria irregular, sin regulaciones gubernamentales u otras regulaciones externas que preserven la ética, las prácticas y las aptitudes para entrar. Sin estas regulaciones, el campo no tiene ninguna barrera de entrada. Esto quiere decir que, en la mayoría de los países, cualquier individuo con o sin entrenamiento de coach puede iniciar la práctica de coach o proveer servicios de coach.

¿Es sorprendente entonces que algunos profesionales critiquen al coaching como una "moda" o como una "bolsa aguada" de trucos, como algo para consultores y entrenadores sin trabajo, y como no haber validado los marcos teóricos y psicológicos?

En el año 2000, el académico pionero Tony Grant, doctor en Filosofía, director de la Unidad de Psicología del Coaching de la Universidad de Sidney, empezó, así como nosotros, a asentar una base académica para el campo. Lo hizo ofreciendo la primera maestría en Coaching. Desde entonces, otras cuatro universidades alrededor del mundo la están ofreciendo ahora y muchas otras se están preparando para hacerlo.

Para proporcionar evidencia cuantitativa sobre la eficacia de la modalidad, cualquier campo nuevo necesita investigadores para probar las premisas y los marcos referenciales de la psicología y de los modelos. Esta es parte de nuestra pasión y el legado que deseamos contribuir al campo para

empezar a equiparlo para ser digno de graduarse como una profesión respetada.

Sin un marco referencial psicológico que unifique el campo del coaching, aquellos que coachean tratarán al coaching como una "bolsa aguada" de trucos. Entonces, si esto pasa, el campo no evolucionará. Esto socavará el campo e impedirá que se convierta en una profesión. Por lo tanto, aquellos que dan coaching profesional dejarán el campo o simplemente "coachearán" bajo la apariencia de otras modalidades, como terapia, entrenamiento, consultoría o tutoría.

Pero si el coaching es realmente la tecnología primaria de la autoactualización del siglo XXI, lo que necesitamos es un marco referencial unificador para aterrizar la magia del coaching en una metodología sostenible que pueda resistir el rigor académico y las realidades comerciales.

Al manejar el cambio y la transformación personales y organizacionales, *el cambio resulta fácil cuando sabes cómo*. Cuando no sabemos hacer algo, o no tenemos las herramientas adecuadas, el cambio se vuelve duro y difícil. Los marcos referenciales proveen premisas gobernantes que dan poder y guían nuestro entendimiento en cuanto a qué hacer y cómo hacerlo.

¿Cuáles son las disciplinas básicas del metacoaching que apoyan la construcción de estos supuestos marcos? Son dos: la psicología cognitivoconductual, y la "tercera fuerza" en la psicología, el movimiento de potencial humano. En cada uno de estos campos existen premisas explícitas acerca del funcionamiento humano, del aprendizaje y del desarrollo que forman el esqueleto de las estructuras del metacoaching. Estas premisas forman los marcos referenciales. Dentro de la psicología cognitivoconductual se encuentra la teoría de la comunicación que trata sobre cómo comunicamos significados, la lingüística cognitiva que trata sobre cómo funciona el lenguaje y cómo lo usamos para construir significados.

Este enfoque interdisciplinario permite al metacoaching ofrecer un amplio rango de modelos, patrones y habilidades a medida que aleja este enfoque de ser una simple bolsa de trucos hacia una disciplina bien pensada e investigada.

Para la teoría de la comunicación, la ciencia y la práctica, utilizamos los novísimos modelos del campo de la neurolingüística (PNL). Esto nos da los modelos de lenguaje para la precisión (el metamodelo) y la meditación o el trance (el modelo Milton). Para la construcción de significados y el funcionamiento humano, utilizamos los modelos vanguardistas de neurosemántica (NS). Esto nos da modelos de desarrollo para el entendimiento de la construcción de marcos de significado, cómo funciona el sistema mente-cuerpo-emoción como sistema y la estructura del cambio como proceso.

PREMISAS DEL MARCO REFERENCIAL DEL METACOACHING

¿Qué *asumimos* sobre la gente, sobre el desarrollo humano, el crecimiento humano durante la vida, las relaciones entre pensamientos, emociones y comportamientos, el cambio, el aprendizaje, el desarrollo de habilidades, la destreza, la motivación, las intenciones, las relaciones, el trabajo en equipo, la colaboración, etc.? ¿Cuáles son nuestras premisas iniciales cuando trabajamos con un cliente en una relación de coaching?

A continuación se describen nuestras premisas fundamentales, y quedan explícitas como el marco referencial que gobierna al metacoaching. Estas premisas se relacionan con la naturaleza humana y la experiencia de crecimiento hacia la autoactualización.

Tal crecimiento de autoactualización:

1. *Tiene su potencial en la biología.*
2. *Depende del aprendizaje.*
3. *Es activado por el aprendizaje.*
4. *Es energetizado por la propiedad.*
5. *Es apoyado por las personas.*
6. *Es enriquecido por el significado.*
7. *Se transforma con la conversación.*
8. *Es experimentado en el desempeño.*

Tabla 4.1. Experiencia y crecimiento hacia la autoactualización.

Premisas conceptuales	*Procesos dinámicos*	*Factores de coaching*
Su potencial está en la biología: – Instintivo. – Innato.	Los recursos están dentro de uno. Los clientes tienen recursos dentro de sí.	Accede a recursos y fuerzas. Crea, acepta y activa recursos internos.
Dependiente del aprendizaje: – No inevitable. – Puede ser bloqueado.	Libertad. Contingente en muchas variables y factores.	Conocimiento o conciencia. Elección. Tener responsabilidad.
Activado por el aprendizaje: – Estructurado por mapas y marcos mentales.	Aprendizaje/cambio. Cognitivoconductual.	Autodescubrimiento y conciencia, habilidades de aprendizaje y práctica.

Energetizado por propiedad de poder de respuestas	Elección. Atención-intención. Dador de poder.	Intención positiva. Mapa de mejores opciones. Facilitación de poder.
Apoyado por las personas: – Comunidad. – Relaciones.	Relacional/social. Factores culturales.	Relación, rapport, cuidado, amor, empatía.
Enriquecido por el significado: – Estructuras semánticas. – Construcción. – Encuadre.	Constructo de significados. Significación. Lenguaje.	Actitud, espíritu. Inspiración, visión. Uso de palabras.
Transformado en la conversación	Diálogo: atravesando significados.	Preguntas, escuchar. Compromiso.
Experimentado en la práctica: – Sentido.	Experiencial.	Práctica, retroalimentación, experimentación, prueba.

LAS PREMISAS NEUROSEMÁNTICAS

Estas premisas se concentran en la naturaleza y el proceso de cómo crecemos, nos desarrollamos y experimentamos la autoactualización. Puesto que el coaching no trata acerca de terapia, sino acerca de crecimiento de autoactualización, ¿cuáles son las premisas psicológicas que hace este entendimiento explícito?

1. ***El crecimiento autoactualizado tiene su potencial en la biología.*** Es instintivo aprender, crecer, desarrollarse y continuamente moverse a la autoactualización. Estas son funciones innatas. Nos desarrollamos durante nuestras vidas de la inmadurez a la madurez, de la motivación deficiente a la motivación de crecimiento y de actualización; atravesamos muchas etapas de desarrollo: social, sexual, cognitivo, etcétera.

"Innato" significa que está en nuestra naturaleza para desarrollarse. Con las condiciones suficientes de crecimiento, nos desarrollaremos. Como un jardinero que apoya y facilita el crecimiento de un jardín, el jardinero no "hace" que las plantas crezcan. De hecho, no puede. Sólo puede concen-

trarse en proveer las condiciones correctas y eliminar las interferencias. El crecimiento en los humanos ocurre en forma natural y orgánica; el desarrollo progresivo y el mejoramiento continuo (kaizen) funcionan como un proceso natural. Es instintivo para nosotros tanto *necesitar* como *querer* crecer y cambiar. El desarrollo progresivo saca lo mejor en las personas y crea una felicidad duradera y llena de satisfacción.

Como confiamos en este impulso orgánico, podemos utilizarlo en el coaching. Estamos conectados para buscar cosas que son buenas y valiosas para nosotros, a fin de trascender la realidad actual al mismo tiempo que alcanzamos nuestra necesidad de significado. Una gran parte del poder del coaching se apoya en creer en los potenciales del cliente y la creencia en sí mismo, y activarlos. Esto simplifica el despertar y soltar los potenciales del cliente.

2. El *crecimiento autoactualizado depende del aprendizaje.* Si bien tenemos un sentido innato de la autoactualización, no es inevitable, sino que *depende* de un amplio rango de variables. El proceso puede ir mal como puede ir bien. Puede ser bloqueado o interferido con algo, de modo que nos podemos atorar y limitar en el movimiento hacia delante. Cuando esto pasa, crea dolor existencial y angustia.

En realidad aprendemos a ser seres humanos porque no nacemos completamente humanos. Nos *volvemos* humanos. A diferencia de los animales, no nacemos con los programas innatos que contienen la información acerca de cómo ser seres humanos, cómo sobrevivir, cómo prosperar, etc. *Aprendemos* a volvernos humanos por medio del lenguaje, los símbolos y la cultura, y lo hacemos a lo largo de nuestras vidas.

Maslow describió este impulso "no programado" de crecimiento y de autoactualización como *instinctoide*. Es como un instinto ya que nos empuja al crecimiento y al aprendizaje, proporciona esa predisposición, pero no ofrece datos específicos. También puede ser anulado. Como humanos no tenemos que obedecer los impulsos de tipo instintivos. Los podemos ignorar. Además, cuando una persona carece de cultura humana, como los niños salvajes criados por lobos u otros animales, pierde las etapas de desarrollo que dependen del lenguaje y los símbolos, así que no logrará entrar en el mundo simbólico y convertirse en "humano" de la manera como pensamos que es un ser humano.

Necesitamos ciertas condiciones, y toma las condiciones necesarias, para facilitar nuestro crecimiento natural y actualización. Sin las condiciones que satisfagan nuestras necesidades humanas (supervivencia, protección y seguridad, amor y afecto, y afiliación), nuestro crecimiento puede ser bloqueado y frustrado. Cuando tenemos problemas, no es que seamos "malos" o que estemos "destrozados". Por naturaleza, somos aprendices feroces y creativos. El coach interviene en esto y/o nos ayuda a reclamar todos

nuestros poderes completos. Nuestro desarrollo completo y nuestra autoactualización son condicionales. Tenemos todo tipo de poderes y recursos increíbles, pero también necesitamos apoyo.

Ya que cambiamos mediante el aprendizaje, no podemos *no* cambiar. Cambiaremos. Como proceso, cambiar está incorporado en nuestro sistema mente-cuerpo-emoción. En esto el aprendizaje es crítico para el cambio y es, de hecho, el *cambio*. Nosotros estamos sólo cambiando y siempre cambiando. El cambio es la única constante. La pregunta consiste solamente en qué cambios hacemos, cambiamos de qué a qué, cómo hacemos el cambio, el valor y la calidad del cambio, y la ecología del cambio. ¿Cambiaremos para bien o para mal? ¿Nuestro aprendizaje y nuestro cambio nos enriquecerán o nos limitarán? ¿Cambiaremos de manera que nos apoyará o nos saboteará?

3. El *crecimiento autoactualizado es activado por el aprendizaje.* Crecemos mediante el aprendizaje. Al no tener programas "innatos" que nos digan cómo ser humanos o cómo vivir, los seres humanos tenemos la *libertad* para determinar los "programas" (creencias, ideas, entendimientos, etc.) que gobiernan nuestras vidas. Cada aprendizaje que tenemos (formal o informal) guía y dirige nuestro desarrollo y crecimiento, para bien o para mal. En esto, nuestro crecimiento y nuestro desarrollo son *activados* por el aprendizaje. Cuando el aprendizaje se vuelve lento o para, también lo hace nuestro desarrollo.

Como humanos, no lidiamos con la realidad de manera directa, sino en forma indirecta a través de mapas. Creamos y usamos modelos o mapas mentales, mientras navegamos por la vida. La calidad de nuestra vida y nuestras experiencias depende de la calidad de nuestros mapas. ¿Nuestros mapas nos enriquecen o nos empobrecen? Nuestros mapas son productos mental-emocionales e incluso psicológicos de nuestro procesamiento.

Nuestro mapeo interno de las cosas crea nuestra matriz interna del mundo, que, a su vez, crea nuestros marcos de identidad con los cuales nos definimos. La matriz refleja y crea la estructura de nuestra experiencia. Nuestros mapas están incrustados dentro de mapas, marcos dentro de marcos, y juntos forman el total de nuestra matriz de marcos.[1]

Sin embargo, *somos más* que cualquiera y que todos nuestros mapas mentales que crean el sentido de nosotros mismos. Diferimos de nuestros mapas y marcos mentales. Cada persona es más que la matriz en que vive. Así, cuando hay problemas y dificultades en nuestras vidas, el *marco* es siempre el que es el problema, nunca la *persona*.[2]

Cuando las cosas van mal, la terapia es el proceso de curar y recuperarse. La *terapia* se concentra en curar heridas y traumas, terminar los intermina-

[1] Véase *The Matrix Model* (Hall, 2003).
[2] Véase *Frame Games* (Hall, 2000).

bles temas de desarrollo y traer a una persona al presente. Por el contrario, el *coaching trabaja* con personas que ya tienen la fuerza interior para enfrentar la realidad, que están bien motivadas para crecer y actualizarse, y que viven en el presente. El coaching nos capacita para desarrollar y actualizar nuestros potenciales, para desatar los talentos y sueños escondidos. Todo esto no sólo depende del aprendizaje/cambio, sino que es activado por él. En el coaching, se activa intencionalmente el proceso dual del aprendizaje/cambio.

4. *El crecimiento autoactualizado está energetizado por la propiedad.* No nada más la predisposición para actualizarse es innata, sino también los poderes personales que nos permiten encargarnos del aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo. No obstante, tenemos que apropiarnos de estos poderes de respuesta para hacerlos nuestros y desarrollar la proactividad y la iniciativa para usar nuestra libertad humana de escoger en su más alto nivel.

Cuando decimos que tenemos los recursos que necesitamos, queremos decir que tenemos los poderes personales de respuesta y aprendizaje que se pueden combinar para crear un rango completo de recursos. Estos son los poderes de *pensamiento, emotividad, habla y comportamiento*. Está en la *aceptación* y la *apropiación* de estas habilidades de respuesta lo que nos da poder. Apropiándonos de nuestras respuestas se activan nuestros poderes de aprendizaje y crecimiento. El fracaso nos lleva a una respuesta infantil, pasiva, reactiva e inmadura. A las personas por naturaleza se les antoja el poder de tomar las riendas de sus vidas, opciones, decisiones, carreras, etcétera.

Esto significa que, en última instancia, cada persona es el mejor experto en sí mismo: valores, visiones, sueños y metas. Esto quiere decir que tomar la propiedad de nuestros pensamientos-sentimientos, problemas y situaciones es el primer paso que nos lleva a las soluciones. Por esto, el coaching se concentra en liberar la responsabilidad en el cliente lo más pronto posible, por lo común en los primeros minutos de la primera sesión. Como coaches, tenemos éxito cuando el cliente asume completamente la propiedad de sí mismo convirtiéndose en más autodirigido. El control pertenece al cliente, no al coach.

Cada uno de nosotros tiene la *habilidad* de procesar y mapear *respuestas*. Estas son las respuestas que crean nuestros mapas, marcos, matriz, opciones, cambios y desarrollo transformacional. No podemos cambiar a nadie directamente, sólo podemos, a lo más, *facilitarle* a alguien hacer cambios valiosos. En coaching, esto significa que el cliente posee el trabajo del cambio, no el coach. El coach hace el trabajo de facilitarlo.

Dado todo esto, podemos encargarnos de nuestro poder de aprendizaje/cambio y convertirnos en amos de nuestras propias transformaciones. Puesto que numerosas etapas del desarrollo están construidas en la experiencia humana, el entenderlas y permitirles que ocurran natural y fácil-

mente nos alinea con nuestro desdoblamiento natural. El mejor crecimiento, cambio y aprendizaje es orgánico.

El coach invita y le da poder al cliente parar subir hasta ser el "motivo" de su vida y sus resultados. Es la propiedad del poder que aceptamos y apreciamos lo que nos hace ser el motivo.

Si estamos naturalmente predispuestos a aprender, explorar, descubrir y construir mapas siempre mejores, y si aprendemos lo mejor en estados de curiosidad, apertura, deseo y descubrimiento, entonces podemos acelerar el aprendizaje y el crecimiento. Hacemos esto en coaching escuchando y apoyando, preguntando y metapreguntando, bromeando e investigando, etc., así que el cliente descubrirá por sí mismo qué quiere y cómo quiere vivir.

5. El *crecimiento autoactualizado es apoyado por las personas.* Como criaturas sociales, necesitamos de otros durante el aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo. Sin los demás, no podríamos entrar en la experiencia humana; es a través de otros que primero aprendemos cómo ser nosotros mismos. Otros nos arreglan nuestras primeras agendas y nos enseñan cómo relacionarnos, comunicarnos, amar, odiar, perdonar, resentirnos, y un amplio rango de emociones sociales.

Lo mejor de la autoactualización ocurre a través de colaboraciones, relaciones saludables, sociedades y esfuerzos en equipo. ¿Por qué? Porque es con las personas y a través de ellas que nos hacemos y creamos nuestras visiones y valores. Como participamos en el proceso vinculante del tiempo, no tenemos que reinventar la rueda o la computadora, sino que podemos pararnos en los hombros de aquellos que han estado antes y subir a nuevos niveles de desarrollo.

Por naturaleza, somos criaturas sociales que necesitamos conectarnos, relacionarnos, vivir en comunidad y contribuir. Las necesidades básicas de amor, afecto y afiliación que nos hace humanos, son necesidades sociales, necesidades satisfechas por otros. Aprendemos y nos desarrollamos mejor cuando hay una comunidad abierta, colaboradora y democrática en la que todos tenemos una voz y podemos contribuir.

Porque somos guiados naturalmente por la cooperación, la colaboración, los compromisos de ganar/ganar y la contribución en una comunidad más grande, es importante que aprendamos y nos desarrollemos en estas áreas. Nos actualizamos a nosotros mismos participando con otros, trabajando juntos como equipo y entrando en sociedades de cooperación. En parte, esto explica el valor del coaching: el poder en la relación del coaching es el poder de colaboración y facilitación, así como el coach que da la retroalimentación sensorial como tal vez nadie en la vida lo ha hecho.

6. El *crecimiento autoactualizado es enriquecido por el significado.* El aprender y hacer mapas siempre mejores y más útiles no es suficiente, necesitamos crear mapas que nos doten a nosotros, a los demás, al trabajo y a la vida

con significados más ricos. En última instancia, son *el significado y la significación* los que nos capacitan para actualizar mejor nuestros talentos, dones, visiones y valores potenciales.

Al crear significados importantes, nuestra motivación y nuestras pasiones se activan para crecer y actualizarnos. Necesitamos que las cosas tengan sentido, sean significativas, sostengan la importancia y sean valiosas. Sin significado, la vida y el esfuerzo se sienten vanos y nos convertimos en pasivos y reactivos. Esto introduce la dimensión "espiritual" de la visión, la esperanza, el significado, la pasión y la inspiración. El coaching se concentra en crear y cultivar los significados más altos explorando en la conversación retos significativos.

El coaching implica un proceso de aprendizaje o educativo, no por enseñar o por consultar, sino por cuestionar, apoyar, retar, explorar, provocar, bromear, etc. Esto evoca los significados mejores y más altos en las personas.

7. El *crecimiento autoactualizado se transforma con la conversación.* Como seres que utilizamos símbolos, *hablamos* de nuestro camino según el mejor pensamiento, la mejor relación y el mejor entendimiento. Mediante el diálogo, "llegamos a través" (*dia-*) de los entendimientos y los significados (logos). Esto permite surgir nuevos significados emergentes. La conversación como diálogo nos permite cocrear con el cliente una nueva realidad y un plan de juego. La conversación como diálogo nos ayuda a llegar a la fuente o al fondo de las cosas.

La conversación es lo que nos invita a la experiencia humana en primer lugar, ya que nos introduce en el mundo de los símbolos y los significados. Escuchamos palabras y comenzamos a integrar un sistema de lenguaje. La conversación entrena y desarrolla nuestra conciencia a medida que aceptamos y establecemos marcos de significados acerca de las cosas. Esto explica por qué la conversación puede también hacernos daño. Las palabras que comunican ideas y establecen marcos pueden construir mundos, o matrices limitantes y autosaboteadores. Por esto, también la conversación es la herramienta principal de psicólogos, consultores, mentores y coaches.

La conversación se apoya en el corazón del "pensamiento". La mayoría pensamos a fondo hablándonos a nosotros mismos. Incluso podemos hablarnos y crear patrones semejantes de conversaciones, por lo que tales conversaciones pueden dejar fuera a la conciencia de modo que perdamos la conciencia de lo que nos decimos. Éstas se convierten a menudo en los trances que operan "en el fondo de nuestra mente". No sorprende que la conversación y especialmente el diálogo significativo de la exploración en los significados, las intenciones, los valores y las visiones puedan trabajar tan poderosamente para la transformación en las manos de un coach hábil.

Por medio de la conversación de coaching, el cliente descubre sus propios marcos, los evalúa y los transforma. Aquí es donde la magia del coaching

ocurre. Por eso, una conversación de coaching puede facilitar avances increíbles y la transformación. Después de todo, nosotros construimos todos nuestros mapas y marcos internos (nuestra matriz interna de marcos) en primer lugar con miles de conversaciones que tuvimos a través de los años con otros y con nosotros mismos.

8. *El crecimiento autoactualizado se experimenta en el desempeño.* Pensar y hablar no es suficiente, se necesita la acción. Los potenciales autoactualizadores nos son reales si no se experimentan en el comportamiento. El "aprendizaje" no es sólo una cosa mental. Todas las dicotomías que establecemos entre la "mente", el "cuerpo" y la "emoción", por las cuales tratamos a estos tres como cosas diferentes, son sólo maneras de hablar, no son reales. Es siempre un sistema, el sistema mente-cuerpo-emoción.

Por eso, el aprendizaje es siempre en el fondo conductual y se muestra como cambio. ¿Cómo sabemos que nosotros u otros han aprendido algo? Hay un cambio en su comportamiento. Hay una respuesta nueva y diferente –eso es el cómo–. Verdaderamente sabemos algo cuando ese "conocimiento" no son nada más conceptos intelectuales, sino también saber el cómo. Llamamos a esto el factor *neurosemántico*. Los significados (semántica) que creamos en nuestra mente vía nuestros cines internos con todas las palabras y el lenguaje que usamos, se convierten en señales y comandos que informan a nuestro cuerpo y nuestra neurología. De esta manera, nuestros significados se convierten en nuestras experiencias sentidas; en la memoria de los músculos se codifican estos aprendizajes.

El último paso del coaching es la acción o el comportamiento. Es logro o desempeño. Por esta razón, el coaching usa de tarea planes de acción, supervisión, retroalimentación, mejoramiento y refinamiento continuos, apoyo social y ambiental, y muchas otras herramientas para traducir los aprendizajes y el crecimiento en una diferencia real en la vida experiencial de uno. Precisamente cuando experimentamos una mejoría en el desempeño, actualizamos nuestros potenciales y "crecemos" o nos desarrollamos al siguiente nivel.

LAS PREMISAS DEL METACOACHING

Dadas estas premisas acerca de la naturaleza humana, el funcionamiento, la comunicación, el aprendizaje, el entendimiento, el desarrollo, las relaciones y la actualización, estas premisas nos llevan a las prácticas reales del coaching que constituyen lo que llamamos metacoaching.

En la base está la creencia de que el *crecimiento* es nuestro estado más natural. Estamos interiormente empujando y jalando para seguir creciendo, aprendiendo, descubriendo y desarrollándonos. Existen etapas naturales de crecimiento mental, emocional y social a lo largo de nuestra vida,

y éstas se presentarán de manera inevitable si no creamos limitaciones o bloqueos.

Esto sugiere varias cosas poderosas para el coaching. Primero enmarca toda la aventura humana como una de aprendizaje, crecimiento y desarrollo, y esto es una historia de nunca acabar. Nunca llegamos. Nunca llegamos a ser "perfectos." El perfeccionismo es una ilusión triste y patética que sabotea nuestra autoactualización.[3] La apertura a estar "incompleto" y ser siempre el aprendiz es la aventura.

Esto realza el descubrimiento, el acceso, el desarrollo y la aplicación de recursos o fortalezas. No se trata de que algo está mal o equivocado en nosotros, ya que todavía estamos aprendiendo. Se trata de que aprendiendo y creciendo es *cómo* jugamos con nuestras fortalezas, descubrimos nuestras pasiones y desatamos sinergias totalmente nuevas. Llamamos a esto el *enfoque de fortalezas* del desarrollo humano.[4] Buscamos las fortalezas, tenemos acceso a ellas y las intensificamos. ¿Qué funciona bien? ¿Cómo podemos hacer para que funcione mejor?

Esto también nos capacita para ver todo lo que hacemos, o lo que otros hacen, como una *habilidad*, en vez de una patología. Al considerar incluso las patologías como habilidades, cambia nuestra perspectiva de ver a las personas como rotas o deficientes y con la necesidad de ser arregladas, para hacer algo muy bien, y constantemente, y quizá con la necesidad de retroceder para ver si vale la pena el esfuerzo y la energía.

Al mirar a las personas como seres que funcionan perfectamente bien, que tienen una inteligencia vasta y posibilidades, y que cuentan con todos los recursos necesarios, se producen diferentes soluciones. Tal vez esto signifique obtener un mejor mapa, acaso realizar un chequeo ecológico, o quizá resecuenciarlo para que encaje en un mejor contexto. Ninguna de estas respuestas hace a la persona loca o mala. El problema no es que la persona esté rota o que sea depravada o deficiente, sino que aún no ha encontrado o creado el mapa o estrategia mejor o correcto que le permita jugar con sus fortalezas, aprender con eficiencia y tener acceso a sus recursos.

En todo esto, partimos de la poderosa suposición:

La persona nunca es el problema, el problema son siempre los marcos.

Si las personas funcionan perfectamente bien, pero a veces tienen algunas estrategias malísimas que están gobernadas por marcos y mapas

[3] El "perfeccionismo" psicológico se refiere al marco mental de descontar. Cuando se pone en palabras, expresa las ideas: "pude haberlo hecho mejor" o "no es bastante bueno". Está impulsado por el miedo a cometer equivocaciones, errores y fallos como si éstos fueran de alguna manera peligrosos y debieran negarse en vez de aprender de ellos.

[4] Para un libro basado en PNL y un modelo que resalta las fortalezas que el modelo aborda, véase el excelente libro *The* RESOLVE *Model* de Richard Bolstad.

inadecuados, el problema no es la persona son los marcos. El punto de atención nunca se centra en la incompetencia, la estupidez o la deficiencia. En vez de eso, nos concentramos en los recursos y las fortalezas de la persona.

Todo trata sobre los mapas

Si la experiencia humana consiste en *convertirnos* en humanos, y si no tenemos "instintos" como los animales con un programa detallado de contenido para vivir y ser, entonces la *aventura humana es una aventura de mapear*. Si no tratamos con la realidad directamente, sino sólo por medio de nuestros mapas representacionales, entonces todo trata sobre crear y usar los mejores mapas mentales-y-emocionales posibles.

Las neurociencias del siglo xx nos han permitido entender que nos relacionamos con el mundo "allí fuera" mediante nuestro sistema nervioso/sistema cerebral. Describimos el mundo de fuera con significados de nuestros sentidos receptores (nuestros ojos, oídos, piel, etc.). Entonces, representamos el mundo de señales externas para que podamos lidiar con él. Por supuesto, casi todo lo que existe "allí fuera" ni siquiera es detectado por nuestros sentidos receptores. No podemos detectar la mayor parte del espectro electromagnético de las manifestaciones de la energía. Para hacer eso, tenemos que inventar aparatos extraneurales para recoger dichas señales: radios, televisiones, microscopios, microscopios electrónicos, telescopios, etcétera.

Lo que nuestro sistema nervioso recoge de estas manifestaciones de energía, lo abstrae y lo traduce a nuestros mapas neurológicos y lingüísticos. Nosotros utilizamos entonces esos mapas como nuestro entendimiento de lo que hay ahí fuera. Lo que llamamos "pensamientos" son nuestras películas mentales y nuestros símbolos lingüísticos. Estos modelos o mapas mentales crean nuestro sentido subjetivo de la realidad. La calidad misma de nuestra vida y nuestras experiencias depende de ellos.

- ¿Estos mapas mentales son enriquecedores o empobrecedores?
- ¿Representan cosas precisas o útiles?
- ¿Proveen una navegación práctica en la carrera, la salud, las relaciones, etcétera?

Si todo trata sobre mapear, entonces la calidad de nuestro aprendizaje y nuestro mapeo determina la calidad de nuestros cambios y nuestra actualización. Lo bueno acerca de nuestros mapas es que son sólo eso: *mapas*. Son nada más maneras de pensar mentales-y-emocionales. Entonces como mapas, son sólo tan buenos como sean útiles para tratar con otros, navegar en experiencias deseadas y crear el tipo de vida que queremos.

Sin embargo, el mapeo mental no es absoluto. Nuestros mapas son aproximaciones, de modo que siempre necesitan actualizarse. Cuando el territorio cambia, también debe cambiar la mayoría de nuestros mapas. Un conjunto de mapas de creencias, marcos de valores, marcos de entendimiento, marcos de decisiones, etc. puede funcionar perfectamente bien en una etapa o dimensión de la vida y puede sabotear para otra.

Los avances en el coaching ocurren a menudo cuando el cliente descubre que él simplemente ha estado utilizando el mapa equivocado (erróneo) o inútil para cierta tarea (por ejemplo, un presidente que trata de manejar a su familia como a la empresa). Hemos conocido a varios presidentes de empresas muy exitosos que realmente han intentado esto. Pero tratar de manejar las relaciones y la vida familiar con los mismos mapas que lo han hecho efectivo en el mercado y en el mundo empresarial no es el mapa correcto para eso. En tal caso, él sólo necesita un mapa diferente para manejar un tipo distinto de relaciones: dar menos órdenes, escuchar más y más interacción cooperativa.

A pesar de que "el mapa no es el territorio", lo que mapeamos dentro de nosotros es "real" o se vuelve real dentro de *nuestro* sistema nervioso y cerebro como señales, mensajes y sentimientos, verdaderos. El factor *neuro*semántico es que nuestra psicología y neurología buscarán actualizar o hacer nuestros mapas reales en nuestra experiencia con el tiempo. Esto es lo que hace a nuestro mapeo de marcos de significado tan crítico.

MAPEADO DE MARCOS DE CREENCIA

"Creencia" es el término común y de todos los días para nuestro marco de significados y mapas. El término "creencia" se refiere a los pensamientos o las ideas que tomamos y *permitimos* que *sean* dentro de nosotros. Esto es, las creencias son las ideas que permitimos que *existan* o *sean* en nuestra mente como el contenido de lo que consideramos real, válido y verdadero. Como lo hacemos, aquí se *convierte*. Por eso, las creencias operan como profecías autocumplidas y, por eso mismo, debemos tener cuidado en lo que creemos, porque al creer, comisionamos a un pensamiento para convertirse en un mandato para nuestra neurología.

Los meros *pensamientos* difieren de las *creencias*. Un mero pensamiento es una idea o representación que entretenemos en el teatro de nuestra mente. Esto manda señales a nuestro cuerpo, pero si no los creemos, entonces ninguna *orden* se emite al cuerpo. Esto les impide hacer cualquier daño semántico. También les impide comisionar a nuestro cuerpo a cómo sentir una idea para que se convierta en nuestra manera de ser en el mundo.

Una vez que *permitimos* a una idea *ser* o existir dentro de nosotros como una idea de lo que es real, de lo que es verdad y de lo que es válido –una vez que confirmamos esa idea–, la transformamos así en una "creencia". En la matriz de nuestra mente, todos nuestros marcos son marcos de creencias: nuestros mapas mentales del mundo que nos dan nuestro sentido interno de la realidad. Esto es lo que coacheamos. Coacheamos a una persona en lo que cree acerca de ella, en lo que pueden hacer o no, en lo que quieren hacer o no, etcétera.

El mapear, que llamamos "creer", crea las *estructuras* de nuestras experiencias. En esto, cada experiencia tiene una estructura dinámica, a saber, nuestra estructuración de creencias. Hay una estructura de cómo una persona se deprime, es desidiosa, delega efectivamente, crea nuevos productos y servicios, etc. La experiencia es estructurada porque repetimos un patrón de pensamiento, emotividad, habla y comportamiento.

Esta es la estructura dinámica que apoya o sabotea nuestra autoactualización. Dentro de ella existen variables críticas (procesos y marcos) que podemos identificar y experimentar a fin de replicarlas o refinarlas. Puesto que cada mapa nos lleva a algún lado, cada mapa crea experiencia. La pregunta es: ¿Qué crea y es útil? ¿Mejora la vida?

Estas premisas nos permiten descubrir cómo hacer el cambio fácil y elegante. Si *no* somos nuestros mapas, si no invertimos excesivamente nuestro sentido de individualidad y destino en nuestros mapas, sino que nos mantenemos a distancia para estar listos y abiertos a reexaminar nuestros mapas, entonces no sobrecargamos semánticamente el "cambio" porque se produce una pérdida de individualidad o de valores. Por lo tanto, el cambio no significará nada sobre *nosotros* como personas, sino todo sobre los mapas que usamos. Entonces, el sacudirse un mapa viejo, anticuado e inadecuado puede ser pan comido. Si no nos invertimos en el problema, si no trata sobre *nosotros*, entonces podemos de manera desapasionada y objetiva actualizar nuestro mapa.

Lo mismo se aplica a lo que llamamos "problemas". Cuando sabemos que los problemas son constructos mentales, generados por nuestros mapas, y una función de cómo enmarcamos las cosas, se vuelve sencillo apartarse de ellos. Se vuelve fácil evaluarlos sin juicios. Esto nos permite vernos con ojos de aceptación, apreciación y estima, y utilizar una conciencia sin juicios para tomar mejores decisiones acerca de cómo vivir.

Como hacemos mapas de nosotros mismos, la vida, los demás, el trabajo, etc., no sólo creamos un mapa, creamos múltiples mapas. También creamos mapas de mapas. Tenemos creencias acerca de creencias, tenemos *sistemas* de creencias y tenemos todo tipo de creencias sobre cosas: entendimientos, recuerdos, imaginaciones, expectativas, intenciones, decisiones, etc. Cuando juntamos todas estas creencias incrustadas, obtenemos una

matriz de marcos que sostiene un sistema de pensamientos. Y éstos se incrustan en una matriz mayor.

El *poder de propiedad*

Si todos tenemos una predisposición y un impulso por el crecimiento y la autoactualización, entonces el mejor aprendizaje y la mejor transformación ocurren cuando descubrimos cosas de nosotros y organizamos cosas para nosotros. Por esto, no necesitamos componer a las personas o enseñarles cosas tanto como *activar sus poderes de autodescubrimiento*. De este modo, ellas hacen el aprendizaje, se lo apropian en su propio lenguaje y sentimientos, y asumen la responsabilidad de hacer que las cosas pasen.

En el coaching, asumimos que las personas tomarán las mejores opciones con base en lo que está disponible en sus mapas, al activar su curiosidad y fascinación con sus propias visiones que les dan el poder para convertirse en proactivos.

Como coach, esto significa estimular, bromear, investigar y despertar sólo lo suficiente y después sacar del camino para que el cliente descubra solo. Como nacimos aprendices feroces por naturaleza, facilitamos la aceleración del aprendizaje al hacer el proceso de crecimiento divertido y fascinante.

Para hacer todo esto, creamos principalmente conversaciones atractivas que el cliente no puede resistir. Preguntamos cuestiones que comprometan el diálogo, incitamos a descubrir retos, representamos experimentos, sugerimos ejercicios de prácticas, bromeamos, probamos, y lo hacemos con una actitud de total respeto y fascinación. A veces volvemos a la enseñanza, la consultoría, el entrenamiento, la tutoría o alguna otra forma de interacción, pero también lo haremos con el propósito de darle poder al cliente. El coaching eficaz se concentra en mantener al cliente "en la causa" y a cargo.

Esta premisa de que el cliente aprende mejor cuando está a cargo de su propio aprendizaje y desarrollo, nos indica animar al cliente a ser su propio experto. En última instancia, el coach no sabe qué es lo mejor para las metas, los valores, la visión o el estilo de vida del cliente. *La destreza del coach se apoya en el metanivel de facilitar el proceso de actualizar el potencial humano, no en el nivel de la historia del cliente (el contenido)*. Lo que acelera esto en el cliente es la propiedad y la buena disposición de encargarse de sus propias decisiones.

RESUMEN

- Si queremos trabajar de manera metódica y sistemática, necesitamos un marco referencial para el coaching. Este marco referencial nos dará una

estructura global para saber qué estamos haciendo, cuándo, dónde, con quién, y por qué.

- Sin un marco referencial global, reducimos el coaching a ser sólo una bolsa de trucos y técnicas –procesos que pueden ser poderosos y útiles, pero sin una organización dinámica.
- Las premisas del coaching desde el punto de vista del metacoaching surgen de la psicología de la autoactualización de Maslow y de las ciencias cognitivoconductuales de la neurosemántica.

TAREAS DE COACHING

El *saber proviene del hacer*. Las tareas de este capítulo pueden incluir:

1. ¿Cuáles de las premisas encuentras especialmente poderosas? ¿Determina cómo traducirás esas premisas en acciones?
2. ¿Cómo traducirías la premisa acerca de la responsabilidad y la propiedad de la experiencia de uno en tu práctica de coaching? ¿Cómo aplicarás esto en tu autocoaching?
3. Pídele a un amigo que simule que te está entrevistando en la radio o la televisión. Pídele que te entreviste sobre las distinciones que tú haces entre los campos de la terapia y el coaching. "¿Cómo haces estas distinciones?"
4. Si la elección, la responsabilidad y la propiedad se apoyan en el corazón del coaching, ¿qué papel desempeñarán en el modo en que asignas tareas? Escribe una tarea que opere a partir de estas premisas.

5

Principios del metacoaching

Pon tu credo en tu acción.

RALPH WALDO EMERSON

Sabemos demasiado y estamos convencidos de tan poco.

T. S. ELLIOT

Dadas las premisas que guían el entendimiento en el campo del coaching, ¿cuáles son los principios fundamentales en el metacoaching?

Los principios gobiernan cada campo. Los principios resumen los mecanismos y los procesos que describen cómo cualquier campo dado funciona y da una manera de pensar concisa y clara acerca del campo. Por lo regular, hablamos sobre cada principio en términos de las "leyes", las reglas o los secretos respecto a cómo una destreza en particular funciona. Esto es válido para el vender, el influenciar, la terapia, la construcción del bienestar, el administrar, el ser padres, etc., y también se aplica al coaching. Así, con esto en mente, podemos preguntar acerca de esto ahora:

- ¿Cuáles son los principios del coaching?
- ¿Cuáles son los principios del *meta*coaching?

PRINCIPIOS DEL COACHING Y DEL *META*COACHING

En el capítulo 2, exploramos las premisas cognitivoconductuales que gobiernan a la neurosemántica y al metacoaching. Estas premisas gobier-

nan la manera en que aprendemos, crecemos y nos desarrollamos naturalmente, y también proporcionan una guía con la cual podemos coachear con eficacia a un cliente hacia su autoactualización. De esas premisas se derivan muchos principios.

- ¿Cuáles son los principios que describen este estilo facilitador?
- Dadas las premisas fundamentales que establecen el marco referencial del metacoaching, ¿qué principios resultan?

Al responder estas preguntas, hemos mencionado las premisas del metacoaching alrededor del crecimiento autoactualizado. El crecimiento autoactualizado:

1. *Tiene su potencial en la biología.*
2. *Depende del aprendizaje.*
3. *Es activado por el aprendizaje.*
4. *Es energetizado por la propiedad.*
5. *Es apoyado por las personas.*
6. *Es enriquecido por el significado.*
7. *Se transforma con la comunicación.*
8. *Es experimentado en el desempeño.*

En este capítulo, hemos especificado más de 50 principios que gobiernan al metacoaching. Al hacer esto, los hemos dividido en cinco secciones: el coach, el cliente, el proceso del coaching, el proceso del cambio y las habilidades del coaching. Éstos provienen de las premisas y dan una descripción más específica de cómo funciona el metacoaching.

Estos principios se describirán con todo detalle en los capítulos siguientes y se relacionarán al proceso del coaching como disciplina. Son estos principios los que dan contenido y forma al coaching y lo distinguen como un campo autocontenido.

Principios para el coach

1. El coach es responsable de crear el ambiente de coaching.
2. El coach necesita una actitud firme de cuidado y fe.
3. El coach encuentra y sostiene la agenda del cliente.
4. El "yo" del coach debe dejarse a un lado.
5. El coach mantiene una creencia inamovible en los potenciales y las posibilidades del cliente.
6. El trabajo del coach consiste en preguntar, no en dar respuestas.
7. La efectividad del coach depende de que sea firmemente alentador y valiente.

Principios para el coach

8. La autenticidad es el poder de los mejores coaches.
9. El coach debe estar en un buen estado mental-corporal-emocional para coachear efectivamente.
10. El coach eficaz jugará con sus fortalezas.
11. El coaching cambiará al coach.

I. El coach

1. *El coach es responsable de crear el ambiente de coaching.* El coaching eficaz depende de que el coach cree una atmósfera de confianza, seguridad y conexión con el cliente. Esto incluye los ambientes externos e interpersonales. Esta metahabilidad clave de coaching es responsabilidad del coach.

2. *El coach necesita una actitud firme de cuidado y fe.* Mucho más allá de las habilidades del coaching, hay que tener una actitud mental que es aun más importante: la actitud de apoyo y creer en el cliente. Se requiere una actitud fuerte, valiente y resistente por parte del coach, una actitud de aceptación, apreciación, respeto, curiosidad, fe, paciencia y firmeza. Se necesita una actitud que reconozca por completo que la persona no es nunca el problema, sino sus marcos. En el análisis final, el coach tiene que amar de manera benevolente e incondicional.

3. *El coach encuentra y sostiene la agenda del cliente.* El trabajo del coach radica en evocar, encontrar y sostener la agenda del cliente; consiste en crear un lugar seguro y meditativo para ese descubrimiento. Sostener la agenda del cliente es una metahabilidad que mantiene al coaching en la pista. Al mantener la agenda del cliente, el coach se convierte en un crisol para el cliente, para sostener las emociones, las pasiones, los miedos, las preocupaciones, las alegrías, los entusiasmos, etc., del cliente.

4. *El "yo" del coach debe dejarse a un lado.* El coaching requiere un enfoque no directivo en términos de la agenda del coach. Por esto, el coach debe poner su yo fuera del camino. Mientras que el coaching nunca es acerca del coach, es siempre acerca del cliente y nada más del cliente. Paradójicamente, el coachear a alguien demanda mucha fortaleza interna porque no es acerca del coach. Sólo el quitar de en medio nuestro "yo", podremos desarrollar y expresar una conciencia no juiciosa. ¿Cuáles son las partes del "yo" que se meten en el camino? Muchas: nuestra necesidad de éxito, nuestro conocimiento de qué es lo mejor para el cliente (¡!), la necesidad de ganar prestigio por los cambios, nuestra necesidad de demostrar nuestra valía o valor mismo al cliente.

5. *El coach mantiene una creencia inamovible en los potenciales y las posibilidades del cliente.* Con frecuencia el coach necesitará creer en el cliente mucho más de lo que el cliente cree en sí mismo. Como un enfoque humanístico, el coaching asume la igualdad en todas las personas. Los coaches eficaces en el coaching siguen explorando la verdad del cliente, así que éste no se venderá por menos. Por esto, el coach separa a la persona del comportamiento y sostiene este marco de principio a fin.

6. *El trabajo del coach consiste en preguntar, no en dar respuestas.* El trabajo del coach radica en plantear cientos de preguntas que lleguen al fondo del asunto, y especialmente preguntas que nadie más ha preguntado. Coaching *es* preguntar: preguntas profundas, preguntas intensas, preguntas de apoyo y preguntas matriz.

7. *La efectividad del coach depende de que sea firmemente alentador y valiente.* El coaching eficaz implica retar al cliente al compromiso de decir la verdad, y de la responsabilidad. Esto es lo que hace al coaching profundamente poderoso. Los coaches eficaces defienden con valor el cambio a medida que empujan y despiertan lo mejor del cliente. Esto demanda a menudo firmeza y persistencia por parte del coach, la buena disposición de provocar, bromear, probar y no dejar que el cliente se quite el anzuelo.

8. *La autenticidad es el poder de los mejores coaches.* Los mejores coaches son congruentes, alineados y auténticos. Esos que son maestros en el coaching son completamente humanos y completamente falibles, pero continúan en el crecimiento aplicándose el proceso del coaching y los patrones. El miedo a ser falibles, a verse tontos y a no tener todas las respuestas interfiere con el mejor coaching.

9. *El coach debe estar en un buen estado mental-corporal-emocional para coachear efectivamente.* La calidad del coaching depende de los estados mentales y corporales del coach. La mente, la presencia y las habilidades del coach dependen de estar físicamente vivas y alertas, de ser físicamente aptas y sanas. El manejo de estados es uno de los primeros requisitos para el coaching de alta calidad. Un coach que no maneja, o no puede manejar, sus propios estados, no será consistentemente eficaz. Un coach cansado o exhausto no será capaz de usar su pensamiento y sentimiento y estar en la cima para coachear.

10. *El coach eficaz jugará con sus fortalezas.* Cada coach tiene fortalezas y debilidades; conocerlas y aceptarlas nos permite jugar con nuestras fortalezas mientras nos abrimos a nuestras vulnerabilidades. Esto crea el camino para el descubrimiento, para que el coach descubra su singularidad y su nicho.

11. *El coaching cambiará al coach.* Hay que estar preparado para ser influenciado y afectado, profundamente afectado, por el coaching. Éste tendrá una poderosa influencia sobre ti. El coaching no puede estar divorciado de la vida personal del coach. El coach no sólo debe actuar como habla, sino ade-

más estar abierto a cambiar por la experiencia. Las cosas personales que exploramos con el cliente: actitudes, creencias, entendimientos, decisiones, etc., no pueden más que afectarnos y cambiarnos.

12. *Los mejores coaches se aplican el coaching.* "Aplicárselo" es decisivo para que el coach sea abierto y auténtico. Esta es la base para que el autocoaching y el poder sean verdaderamente congruentes.

Principios para el cliente

1. El coaching trata completamente acerca del cliente.
2. El cliente propone la agenda o el resultado de la experiencia del coaching.
3. El cliente es responsable de los resultados que obtiene.
4. El cliente es responsable de encontrar sus propias respuestas.
5. El cliente hace el trabajo.
6. El cliente tiene que involucrarse de manera empírica.
7. El cliente tiene todos los recursos.
8. El éxito del cliente depende de su coachabilidad.

II. El cliente

1. *El coching trata completamente acerca del cliente.* El proceso de coaching funciona para liberar los recursos, los potenciales, las visiones, los talentos ocultos y las verdades del cliente, de modo que nunca trata acerca del coach. La persona del cliente es siempre más importante que el proceso o los objetivos.

2. *El cliente propone la agenda o el resultado de la experiencia del coaching.* El coaching eficaz comienza y termina al facilitarle al cliente los resultados, las metas, los objetivos, los valores y las visiones sobre la vida, y no al coach. Para coachear con eficacia, el coach tiene que trabajar sin agenda ni resultados para el cliente o hacia dónde deberían ir las sesiones de coaching. El coaching trata sobre estar con el cliente y acompañarlo, y mantenerse abierto al momento. Los coaches eficaces tienen la flexibilidad de seguir la energía del cliente.

3. *El cliente es responsable de los resultados que obtiene.* Mientras el coach es responsable de facilitarle la obtención de poder al cliente, el cliente es responsable de los resultados. El coaching exitoso provoca y emociona al cliente para que éste asuma toda la responsabilidad de sí mismo. Los coaches tienen que liberar la necesidad del cliente hacia el éxito, que es la responsabilidad del cliente.

4. *El cliente es responsable de encontrar sus propias respuestas.* El coach sirve como el facilitador de esa exploración de recursos y respuestas. Esto libera al coach de la necesidad de dar consejos o resolver problemas.

5. *El cliente hace el trabajo.* En la relación de coaching, el cliente hace el trabajo, no el coach. Hasta que el cliente asume la responsabilidad, el coaching no funcionará como coaching. Cuando el coach aconseja o dirige la agenda de coaching, el coach se ha introducido en la asesoría, la consultoría o la tutoría. Conforme el cliente vaya aceptando la responsabilidad para emplear su energía en aprender, desarrollarse y cambiar, el coaching funciona.

6. *El cliente tiene que involucrarse de manera empírica.* La modalidad del coaching consiste en que el cliente experimente nuevos aprendizajes, acciones, comportamientos, sentimientos, etc. En el coaching eficaz, no hacemos cosas *al* cliente, sino *con* el cliente para que realice los cambios deseados. Los clientes harán esto solamente cuando se involucren de manera empírica en la relación del coaching.

7. *El cliente tiene todos los recursos.* El coaching eficaz no tiene que enseñar, entrenar, componer o dar consejos porque el coaching consiste en dar poder al cliente para accesar, encontrar, crear y/o secuenciar sus recursos internos. Como coaches, buscamos facilitar al cliente el acceso a estos recursos y desarrollarlos. Al final, el cliente es responsable de sus propias soluciones.

8. *El éxito del cliente depende de su coachabilidad.* El coaching eficaz se relaciona con la buena disposición del cliente a ser coacheado. Esos que tienen más destreza en el coaching medirán el estado de coachabilidad del cliente en términos de su buena disposición para el cambio, de su apertura a la exploración, de su responsabilidad a las tareas, de su experimentación, de su apertura al diálogo y de su concentración en las soluciones. Coacheamos la coachabilidad del cliente. Cuando esto pase, el cliente puede autocoachearse.

El proceso del coaching

1. El coaching incluye niveles y etapas.
2. El coaching involucra emociones.
3. La relación de coaching lo es todo.
4. El coaching es una metaprofesión.
5. El coaching involucra estados.
6. El coaching equilibra el aprendizaje reflexivo con el desempeño proactivo.
7. El coaching elimina interferencias.
8. El coaching es conversación.
9. El coaching es una conversación enfocada en la solución colaborativa.
10. El coaching es sobre pasión.
11. El coaching es un arte facilitador.
12. El coaching es holístico por naturaleza.
13. El coaching trata todo acerca de los significados.
14. El coaching se concentra exclusivamente en encontrar soluciones.
15. En última instancia, el coaching busca dejar sin trabajo al coach.

III. El proceso del coaching

1. *El coaching incluye niveles y etapas.* Los pasos comienzan con el desempeño del coaching, se mueven al coaching de desarrollo e incluso pueden alcanzar el coaching de transformación. El reconocimiento de las etapas del coaching nos permite ver que el coaching no es un arreglo rápido, sino un proceso de aprendizaje y desarrollo.

2. *El coaching involucra emociones.* El mejor coaching provoca y activa las emociones positivas y negativas del cliente; utiliza las emociones para motivar el cambio. Un coach debe sentirse cómodo con las emociones fuertes del cliente y ser capaz de ser un crisol para esas emociones. El coaching realza las dimensiones de la inteligencia emocional a medida que facilita la autoconciencia, el autodescubrimiento y la autodestreza.

3. *La relación en el coaching lo es todo.* Creamos esa relación con rapport, respeto, honor, conexión, escuchar, etc. Construimos mejor una sólida relación de coaching al estar abiertos y ser accesibles y honestos con nuestros corazones. La manera en que nos relacionemos con nuestros clientes sentará el marco para la calidad y la profundidad de la relación de coaching que crearemos.

4. *El coaching es una metaprofesión.* En el coaching, el coach y el cliente se mueven a un metanivel para tratar con la estructura de la vida, de las comunicaciones y de las habilidades del cliente. Esta habilidad de *retroceder* mueve al cliente a un nivel superior. El master coach hace un metamovimiento a una posición más alta para separar estructura y contenido. El coaching orientado al proceso no trata sobre los detalles o el contenido del cliente, sino sobre su matriz de estructuras.

5. *El coaching involucra estados.* Siempre coacheamos *desde* algún estado *hasta* un estado mente-cuerpo en que se encuentra el cliente. Siempre coacheamos para provocar estados más llenos de recursos y poderosos en el cliente. Esto hace la conciencia de estados y el manejo de estados (o E.Q.), que son esenciales para el coach y el cliente.

6. *El coaching equilibra el aprendizaje reflexivo con el desempeño proactivo.* Esto es lo que hace posible el cambio intuitivo y consciente. El proceso del coaching es un resultado y un logro orientado. El resultado final que buscamos en coaching es crear cambios en el comportamiento y el desempeño para que el cliente pueda llevar sus habilidades de comportamiento al siguiente nivel.

7. *El coaching elimina interferencias.* Una buena parte de tiempo en el coaching supone simplemente eliminar interferencias: interferencias para la concentración, el aprendizaje y las prácticas, así como interferencias al estar en una conversación de coaching.

8. *El coaching es conversación.* El coaching es una conversación enfocada en la solución y que tiene acceso a los recursos del cliente. Coacheamos enta-

blando un diálogo alrededor de los resultados, las posibilidades, las habilidades, la exploración de significados, las soluciones y mucho más. Así, el coach aprende a ser un gran conversador al plantear preguntas maravillosas, preguntas que sacan lo mejor en el cliente.

9. *El coaching es una conversación enfocada en la solución colaborativa.* El coaching eficaz exige relacionarse con el cliente, crear rapport y permitir al cliente concentrarse en una meta muy deseada. El coaching requiere un estilo democrático para la exploración, el aprendizaje y la transferencia del conocimiento y de las habilidades.

10. *El coaching es sobre pasión.* El coaching es primero sobre la pasión del coach al facilitar el soltar los potenciales del cliente, y después sobre la pasión del cliente para descubrir cómo actualizar por completo sus visiones. El mejor coaching es apasionado. Coacheamos mejor cuando nos apasionamos con lo que hacemos y con el porqué lo hacemos. De esta manera comunicamos y despertamos con facilidad la pasión en nuestros clientes. Los maestros en coaching se apasionan intensamente cuando facilitan el poder en otros.

11. *El coaching es un arte facilitador.* El coaching significa facilitar el aprendizaje o el desaprendizaje para que el cambio ocurra natural y fácilmente. El coaching no consiste en impartir información, dar consejos o arreglar cosas, consiste en facilitar el pensamiento de alta calidad, la fijación de metas y la solución de problemas.

12. *El coaching es holístico por naturaleza.* El mejor coaching se concentra en toda la vida del cliente y en facilitar el equilibrio en el sistema mente-cuerpo-emoción. En el coaching, siempre comprobamos el equilibrio trabajo/vida, exploramos la ecología de los marcos y de los cambios, y retrocedemos para ver el conjunto de las relaciones entre las cosas.

13. *El coaching trata todo acerca de los significados.* La conversación en el coaching versa siempre sobre cómo representamos las cosas y sobre los marcos de significados que ponemos alrededor de las representaciones. El coach neurosemántico entra en la matriz de significados del cliente, la cual revela todos los significados específicos que gobiernan la vida y las experiencias del cliente. Esto lleva al encuadre de significados, al reencuadre y al desencuadre.

14. *El coaching se concentra exclusivamente en encontrar soluciones.* Un metacoach eficaz coachea empezando por la premisa de que los "problemas" son constructos humanos –significados dados a algunas experiencias–. Esto hace que los "problemas" sean reales sólo en el interior, luego en el exterior. Son nuestros marcos problemáticos los que crean los problemas externos. Al saber esto, los máster coaches se niegan a ser seducidos por la "seriedad" o lo dominante de los marcos del cliente sobre los "problemas" y buscan facilitar nuevas soluciones de coaching con el cliente.

15. *En última instancia, el coaching busca dejar sin trabajo al coach.* El juego final del coach es facilitar y llenar con tantos recursos al cliente que éste sea capaz de autocoachearse. El coach eficaz busca siempre facilitar la independencia del cliente, no la dependencia. Esos que son másters en el coaching no *necesitan* que los clientes continúen siendo dependientes para tener lleno el consultorio. El valor añadido por "coachearse a sí mismos fuera del trabajo" atrae cada vez más clientes y deja crecer el negocio.

El proceso del cambio

1. Como el coaching trata todo sobre el cambio, el coach trabaja como agente del cambio.
2. El cambio ocurre en etapas y en múltiples niveles.
3. El coaching trata sobre facilitar el cambio.
4. El coaching trata sobre el cambio generativo.
5. El cambio debe ser ecológico para que sea duradero.

IV. El proceso del cambio

1. *Como el coaching trata todo sobre el cambio, el coach trabaja como agente del cambio.* El coaching eficaz requiere que el coach entienda el proceso del cambio, cómo facilitarlo en el cliente y dónde se encuentra el cliente en el proceso del cambio. Eventualmente el coach se desarrolla en ser un maestro del cambio. Como un catalizador para el cambio, el coach facilita al cliente el atravesar las etapas del cambio.

2. *El cambio ocurre en etapas y en múltiples niveles.* El coaching eficaz usa un modelo poderoso de cambio que trata los niveles del cambio, las etapas del cambio y los cambios basados en las premisas del coaching antes que en los principios terapéuticos.

3. *El coaching trata sobre facilitar el cambio.* El coach y el cliente se concentran en mejorar la calidad de vida cambiando la manera de pensar, de actuar de manera emotiva, las actitudes, las acciones, las formas de relacionarse, etc. A medida que el cliente aprende y se desarrolla, cambia para mejorar.

4. *El coaching trata sobre el cambio generativo.* El coaching difiere de la terapia en que es primordialmente para personas sanas y que funcionan bien. El coaching es más cambio *generativo* que cambio *remediador*. Esto capacita a las personas a actualizar sus potenciales y a sí mismas.

5. *El cambio debe ser ecológico para que sea duradero.* El coaching eficaz funciona llevando la atención del cliente hacia su más alta intención y alineándola con todos los contextos internos y externos del mismo.

Habilidades del coaching

1. Se requiere habilidad para coachear con eficacia.
2. La curiosidad guía el máster en el coaching.
3. El coaching requiere mucha práctica.
4. El pensamiento estratégico es esencial para el coaching eficaz.
5. Se requiere coraje para coachear.
6. El escuchar atentamente es la habilidad fundamental del coaching.
7. La conversación del coaching requiere humor, alegría y diversión.
8. El corazón de todo el coaching es la facilitación.
9. El autocoachearse es lo último en el manejo del cambio.
10. La flexibilidad es una habilidad clave en el coaching.
11. El encuadre es una habilidad clave en el coaching eficaz.
12. El preguntar es la primera habilidad del coaching.
13. Detectar patrones es una parte clave del metatrabajo en el coaching.
14. El máster coaching da retroalimentación específica, sensorial y conductual.

V. Habilidades del coaching

1. *Se requiere habilidad para coachear con eficacia.* No podemos coachear más allá del nivel y la calidad de nuestra habilidad de coaching. Como las competencias esenciales del coaching nos permiten coachear profesionalmente, cuanto más maravillosas sean nuestras habilidades, mayores serán la influencia y la efectividad en el proceso del coaching.

2. *La curiosidad guía el máster en el coaching.* Una fascinación respetuosa hacia las personas nos permite ser efectivos en la exploración y los cuestionamientos de temas personales con el cliente. El coach debe ser un explorador por naturaleza.

3. *El coaching requiere mucha práctica.* El buen coaching no ocurre de pronto, se desarrolla mediante la planificación, la práctica, el ensayo, y un compromiso de aprendizaje continuo y mejoramiento. Convertirse eficaz en coaching mejora con el estudio y la práctica enfocada en las habilidades. Las habilidades de coaching se mejoran con la práctica y la retroalimentación de desempeño. La práctica aumenta la competencia. Cuanto más se practiquen las habilidades del coaching, mejor coach se llega a ser.

4. *El pensamiento estratégico es esencial para el coaching eficaz.* El coaching eficaz es altamente intencional, ya que un coach ayuda al cliente a obtener recursos. Cuando se coachea propositivamente, el coach es claro en su manera de pensar acerca de que el cliente está en el proceso.

5. *Se requiere coraje para coachear.* El coaching exige coraje para ocupar el rol de coach, coraje para explorar la matriz de marcos y hablar con la verdad, para dar retroalimentación de comportamiento, y para empujar al clien-

te para que no se venda por menos. El coaching no es para que el corazón se desmaye; no es para aquellos que *necesitan* aprobación, temen a la confrontación o temen decir la verdad del momento.

6. *El escuchar atentamente es la habilidad fundamental del coaching.* Los coaches eficaces provienen de escuchar atenta y activamente, poner mucha atención a las formulaciones precisas del cliente, y de una buena disposición para entrar por completo en el mundo del cliente. Escuchar de tal manera presupone que el cliente tiene las respuestas.

7. *La conversación del coaching requiere humor, alegría y diversión.* El coaching más efectivo hace *divertidos* el aprender, el cambiar, el crecer, el desarrollarse y el hablar de retos. Esto permite a las personas tratar el desarrollo progresivo como un juego. El maestro en coaching trae diversión y alegría al proceso.

8. *El corazón de todo el coaching es la facilitación.* La facilitación es el arte de hacer campo, espacio y energía para el movimiento, el crecimiento y el desarrollo del cliente. Así, el coach cocrea con el cliente las soluciones que mejoran la vida del cliente. Estando *meta* a la estructura, el coach se concentra en la facilitación de procesos. Mientras que el cliente hace a menudo difícil el cambio, un coach hace que el cambio se sienta fácil e inevitable.

9. *El autocoachearse es lo último en el manejo del cambio.* Nosotros coacheamos clientes para que sean completamente funcionales, se autocorrijan y tengan el poder de coachearse. Entonces, la habilidad para "aplicárselo a uno mismo" es una metahabilidad de retroceder en uno mismo, y observar y trabajar con los marcos estructurales de uno.

10. *La flexibilidad es una habilidad clave en el coaching.* El coaching eficaz necesita ser flexible con el cliente y ajustarse de manera continua al cambio progresivo y la agenda del cliente. La adaptabilidad juega un rol crítico para aquellos que son maestros en el coaching.

11. *El encuadre es una habilidad clave en el coaching eficaz.* El coach se compromete en el diálogo para facilitarle al cliente la colocación de marcos más positivos y dadores de poder para el éxito. En el coaching, encuadramos metas, estrategias, progresos, retroalimentación, aprendizaje, cometer errores, tomar cosas de manera que nos apoyen, etcétera.

12. *El preguntar es la primera habilidad del coaching.* El coaching más efectivo ocurre mediante el planteamiento de preguntas dirigidas que permitan al cliente encontrar las respuestas y los recursos. El coaching consiste más en plantear las preguntas correctas que proporcionen respuestas. Consiste en obtener del cliente sus mejores soluciones.

13. *Detectar patrones es una parte clave del metatrabajo en el coaching.* Para coachear eficazmente, tomamos una metaposición para detectar y trabajar con los patrones y temas del cliente. Sólo entonces, podemos trabajar con la estructura gobernante para mejorar los procesos del cliente.

14. *El máster coaching da retroalimentación específica, sensorial y conductual.* La habilidad de dar retroalimentación en una forma sensorial y específica permite al coach reflejar las respuestas del cliente, con lo cual se le da al cliente información procesable.

PRINCIPIOS DEL COACHING EN LA PRÁCTICA

- ¿Cómo funcionan estos principios en la experiencia real del coaching?
- Con tantos principios, ¿cuáles son los más críticos e importantes?

La relación del coaching

En última instancia, la efectividad del coaching depende de la *calidad de la relación* que iniciamos y creamos con el cliente. Hacemos esto mediante un planteamiento respetuoso que honra al cliente, pues cuenta con los potenciales y los recursos que desarrollan y actualizan sus mejores habilidades. La base para cualquier relación de coaching es un rapport rico y comprensivo que escucha de manera activa, explora con respeto, y crea un sentido de seguridad para el mundo interno del cliente. Sin esto, incluso el cliente que de verdad quiera la maestría del coach, se resistirá.

Si hay un primer reto para el coach, este es. Para que el cambio autoactualizador ocurra, debe haber un lugar seguro donde el cliente pueda explorar y experimentar con libertad. Hacemos esto respetando al cliente, distinguiendo el comportamiento de la persona y el marco del problema, y creando rapport por medio de escuchar, de la atención y del honor. El coaching es muy personal y demandante. Exige respeto, rapport y comunicación cooperativa, se dirige a temas personales, y conlleva entrar en una relación muy personal.

Es la congruencia del coach la que dota de un poder real al coaching. Como el coach pide una calidad nueva y profunda de ser real y auténtico en el cliente, también se le pide que sea auténtico. Los más expertos en el coaching reciben coaching ellos mismos. Se coachean; viven en un estado de continuo crecimiento y aprendizaje. Sus habilidades de coaching tienen más destreza porque se aplican los procesos, y así sirven como ejemplo.

Facilitación del trabajo del cliente

La relación permite al coach facilitar para que el cliente pueda hacer el trabajo. El coach no es *el jugador* en el juego, pero apoya al jugador. El coach facilita y activa lo mejor de los potenciales y poderes del cliente. La facilitación es un metajuego del juego del cliente. En el juego del cambio autoactualizador, el cliente hace todo el trabajo. El cliente accede a recursos, refina

habilidades, aplica las habilidades en formas nuevas y diferentes, cambia creencias, desarrolla una actitud más supercargada, etcétera.

En el coaching, el coach se concentra en mejorar el desempeño del cliente. El desempeño mejorado es lo esencial para el cliente. Por esto, el coaching nunca trata sobre el coach y el yo interno del coach debe dejarse a un lado. Cuando el "yo" estorba, la atención se cambia hacia nosotros, en vez de dirigirse al cliente. No es de sorprender entonces que el coach necesite mucha fuerza interna. Esto exige la habilidad de apartarse de uno y concentrarse en el otro. Consiste en unirse al mundo del cliente para entrar en su matriz. Después de esto, el coach puede facilitar al cliente la toma de mejores opciones que transformen esa matriz.

Al concentrarse por completo en ayudar al cliente a encontrar sus mejores recursos, la intención *no* radica en mantener a las personas dependientes o necesitadas, sino en que se encarguen de sus propias vidas. Esto facilita recursos al cliente, así que se puede autocoachear.

Escuchar de manera activa las descripciones exactas

La primera y más importante habilidad del coaching es escuchar con atención, escuchar con la decisión y el deseo verdadero de entender a cada cliente *en sus términos*, para estar atento a los potenciales que tiene. Esto describe el respeto por el cliente en la práctica mientras reconoce que el cliente se encargará de las decisiones y el contenido.

- ¿Qué quiere esta persona y por qué?
- ¿Cómo piensa la persona acerca de esto?
- ¿Cómo tiene formulada este cliente su matriz de marcos?
- ¿Cómo es el mundo interno de esta persona?
- ¿Cuáles son los marcos de significados que dirigen e informan a las experiencias sobre el mundo de esta persona?

Preguntas enfocadas

Si la mejor calidad del aprendizaje, del crecimiento y del desarrollo viene *del interior*, entonces la primera habilidad del coaching es plantear preguntas convincentes. Aunque hacer planteamientos, poner marcos, contar historias, apoyar y muchas otras habilidades verbales son importantes, la habilidad más esencial es la de preguntar.

Preguntar facilita el autodescubrimiento y la construcción de marcos de entendimiento, decisión, creencia e intención en el cliente. Por tanto, esto le pertenece. Entonces, no es impuesto ni es ajeno, de modo que no hay resistencia.

Facilitación de potenciales

Puesto que el coaching trata sobre el potencial, aprovechándolo, evocándolo y mejorándolo consiste en facilitar los potenciales escuchando atentamente, dialogando y preguntando, explorando significados, etc. Diálogo, como término, es decir; *logos* se refiere al *significado* y *"dia"* significa "a través de". Un diálogo es una conversación que nos permite encontrar, explorar y mover *a través de* (dia-) las capas del *significados* (*logos*) que creamos. Esta es la naturaleza de todas las conversaciones de coaching. Estas son diálogos: exploraciones de la matriz de marcos del cliente que exploran nuevas posibilidades e invitan a alargar metas y expandirse más allá de los mapas viejos de las cosas.

Resultados conducidos

El coaching es propositivamente dirigido, ya que está orientado a los resultados. Sin embargo, estos resultados no son dirigidos por el coach, sino por el cliente. El coaching comienza en forma inevitable con la creación de un conjunto de resultados y objetivos bien formulados, con los cuales el coach y el cliente pueden medir el progreso y el éxito. No es sólo una agradable conversación acerca de deseos vagos. El coach trata de conocer el juego exacto que el cliente quiere jugar, dónde se encuentra el cliente actualmente, y cuáles son los siguientes pasos.

Los mejores estados para el coaching

Inevitablemente, la calidad de nuestro coacheo depende de la calidad de nuestro estado. El coachear cuando no te sientes bien, cuando tu actitud está fatal, cuando estás estresado o cuando te encuentras bajo un estado negativo, socava el proceso. La calidad del coaching depende de estar en un estado positivo y lleno de recursos. Si el coach no se puede coachear a estados llenos de recursos, tiene que prepararse más. Tener la habilidad de manejar los estados no es un lujo, sino un requisito básico para cualquier grado de eficacia.

En el corazón de estos estados mejores está el ser abierto, amoroso y accesible. Sin esto, no podemos crear rapport, confianza, respeto, y muchos de los estados básicos que hacen al coaching posible.

Adaptación flexible

Cada sesión de coaching es diferente. Entrar en la matriz de marcos de cada cliente nos lleva a un mundo nuevo, diferente y único. Nunca sabemos

qué vamos a encontrar y, bajo este supuesto, no sabemos qué habilidad, qué proceso, qué patrón o qué herramienta necesitaremos. Hablamos de mantener al coach ¡alerta! Esto requiere gran flexibilidad de adaptación a las diversas circunstancias y diferentes necesidades que surgirán.

Se requiere mucha flexibilidad en el coaching, ya que el nombre real de este juego es el que inventaremos en el camino. Podemos elaborar un "plan de lecciones" para cada dia y para cada cliente, porque no sabemos cuáles son las circunstancias nuevas que han surgido o que pueden surgir. Para tener un coaching eficaz, necesitamos un espíritu pionero, mucha flexibilidad y un socio para la aventura. Esto es lo que hace al coaching un arte, en vez de sólo una ciencia.

Exploración sin juicios

Puesto que todo trata sobre mapas y marcos, entonces los "problemas" y "retos" no son reales, sino sólo constructos. Aparte de las percepciones del cliente, los problemas no existen. Éstos surgen por la manera en que el cliente piensa y siente las cosas, y siempre tienen sentido desde ese contexto. El coaching comienza con una exploración imparcial de la matriz de marcos, exploración que honra y respeta a la persona mientras reta y cuestiona sus marcos. Primero tenemos que atravesar los significados que están funcionando para descubrir, junto con el cliente, qué ocurre. A menudo, la conciencia es suficiente.

Hacer la distinción entre las personas y los marcos protege al coach de ser seducido por la seriedad o la persuasión de los marcos del cliente acerca de los "problemas". Permite al coach explorar y cocrear en forma creativa soluciones con el mapeo y la estructuración del cliente.

Alineamiento de las atenciones con las intenciones

A partir de los resultados y las intenciones de los clientes, el coaching trabaja facilitando una alineación para que el cliente experimente una integración congruente y luego una luz de láser concentrado. El coaching invita a usar las intenciones más altas como los marcos guía para tomar decisiones respecto a las atenciones exigentes y urgentes que nos llaman.

Detección de patrones

En el coaching, dado que trabajamos con el proceso y la estructura, trabajamos en un metanivel para detectar y explorar los patrones y temas del cliente. Como una metahabilidad, la detección de patrones impide a un coach ser seducido por la historia del contenido. Permite al coach reflejar-

le al cliente los marcos estructurales que hay en su camino, interfiriendo o creando algún tipo de problema. La detección de patrones mueve al coach y al cliente a un nivel más alto de conciencia donde tienen acceso a una perspectiva mayor. Esto es lo que hace al coaching una metaprofesión.

RESUMEN

- El metacoaching representa un enfoque interdisciplinario que refleja una investigación muy buena de un marco referencial de diferentes disciplinas. Esto permite que el coaching para la excelencia dentro de este marco referencial sea serio y propositivo, pues proviene de una base teórica sólida.
- Las premisas del coaching encuentran su expresión en estos principios, que, a su vez, dirigen la práctica del coaching.
- ¿Están estos principios bien integrados en una manera de pensar, sentir hablar, actuar y relacionarse? Si no es así, entonces toma cada uno de los principios que quieras encargar a tu sistema mente-cuerpo en el coaching, y utiliza el patrón neurosemántico de mente-músculo. Al hacer esto, tendrás la oportunidad de coachear tu propio cuerpo en cómo sentir estas maravillosas ideas.

TAREAS DE COACHING

En el hacer está el saber. Las tareas de este capítulo pueden incluir las siguientes:

1. Identifica los cinco principios importantes desde los cuales quieres trabajar como coach. Practica el patrón de mente-músculo en estos principios por una semana.[1]
2. Identifica cinco principios importantes para el cliente. Practica traduciendo éstos en tu neurología utilizando el patrón mente-músculo. ¿Cómo comunicarás esto a tu cliente (por ejemplo, trato del cliente, discusiones, etc.)?
3. Identifica los cinco principios para el proceso del coaching.
4. De todos estos principios, ¿cuál encuentras más transformativo para tu práctica del coaching? ¿Por qué?
5. Identifica tres cambios que harás a tu práctica de coaching como resultado de estos principios, y crea un plan real para hacer cambios.

[1] Puedes encontrar copias del patrón mente-músculo en *Secrets of Personal Mastery* (Hall, 2000a) y en la página <www.neurosemantics.com>.

6

Coaching de metaestados

- ¿Qué añade el modelo de metaestados al coaching?
- ¿Cuál es la relación entre la formación de metaestados y el coaching?
- ¿Cómo la formación de metaestados como proceso lleva al coaching a un nivel nuevo y más alto para crear el metacoaching?
- ¿Cómo es que la formación de metaestados se apoya en el corazón del metacoaching?

Hemos dicho que el modelo de *metaestados* es el modelo central cognitivoconductual en el metacoaching, que la formación de metaestados como proceso es lo que nos permite trabajar de manera eficaz con el tipo de conciencia que tenemos, a saber, la conciencia autorreflexiva. También hemos definido brevemente un metaestado como un estado *acerca de* otro, como *juguetón* acerca de nuestras exploraciones, escuchar en forma respetuosa y preguntar con cuidado. En este capítulo, definiremos y describiremos con todo detalle la formación de metaestados. Este proceso es importante porque guía la gran mayoría de las conversaciones del coaching que usamos en el metacoaching.

Los metaestados jugarán también una parte muy importante en el capítulo siguiente en el modelo de la matriz, porque este es el modelo principal que gobierna la matriz central: la matriz que forma significados. Aquí queremos identificar los fundamentos teóricos que hacen al modelo de metaestados tan poderoso como una descripción cognitiva y sistémica de cómo realmente pensamos-y-sentimos al mismo tiempo que creamos capas en nuestra mente.

CUANDO LOS ESTADOS VAN *META*

Estar en un estado mente-cuerpo describe la vida humana. Siempre estamos pensando en algo y sintiendo algo, ¡sólo trata de hacerlo de otro modo! En realidad, mente-y-cuerpo trabajan juntos. Como pensamos, así sentimos. Más que eso, trabajan en forma sistémica, de manera que esto también significa que como sentimos, pensamos, y que como actuamos, sentimos y pensamos. Es todo un sistema interactivo. Por esta razón, escribimos sobre nuestros estados como una *experiencia mente-cuerpo-emoción*.

El hecho es que ninguno de nosotros deja su casa sin nuestros estados. Sólo importa *en qué estado* estamos en cualquier momento dado, qué tan útil o tan ingenioso (lleno de recursos) es ese estado, y cuánto autocontrol tenemos respecto a nuestros estados. Aquí es donde los metaestados son poderosos porque el primer metaestado es la *conciencia* de nuestros estados (*i. e.*, la autoconciencia). Desde ahí vienen *el interés, la curiosidad, la aceptación* y *la exploración* de nuestros estados (lo que ahora llamamos E.Q.)

En estos estados acerca de estados, el segundo estado de nuestro pensamiento-y-sentimiento sobre nuestros primeros estados gobierna y texturiza los primeros estados. Nuestros metaestados colocan *marcos* de entendimiento y significado *acerca de* nuestros primeros estados y así califican los estados.

- ¿Cuál es la calidad de tu autoconciencia?
- ¿Qué pensamientos y sentimientos trae a ti tu conciencia?
- ¿Haces evaluaciones y juicios fuertes y negativos?
- ¿Traes aceptación y entendimiento sobre tu humanidad?
- Cualquier estado mentecuerpo-emoción al que acceses y que apliques a la conciencia, da a la conciencia esa calidad.

EL SALTO METAFUNCIÓN

Es el pensar-y-sentir lo que nos hace criaturas sensibles y conscientes de las impresiones de sentido, lo que entonces nos permite *responder* al mundo, en vez de *reaccionar* de manera descuidada. Los animales *reaccionan* desde sus instintos. Nosotros tenemos el potencial de *responder* desde nuestras cuidadosas y pensadas opciones. Algunos de los animales más inteligentes *reaccionan* desde su condicionamiento y aprendizaje, pero nosotros realmente nos hacemos cargo de nuestros condicionamientos y aprendizajes. Como pensamos, sentimos, recordamos, imaginamos y sabemos, esto nos hace conscientes. Compartimos este nivel de experiencia con otras formas de vida en este planeta. Lo que es tan maravilloso y mágico en nuestros estados de

pensamiento-sentimiento es que los hacemos vía facsímiles (representaciones). Esto es, nosotros *reproducimos* dentro de nosotros mismos un sentido de lo que hemos experimentado afuera. Llamamos "mente" a esta habilidad de reproducir y representar el mundo de afuera.

A través de los siglos de la filosofía/psicología, hemos llamado a este poder de *re-presentación* con muchos nombres: pensamientos, esquemas, planos, mapas, entendimiento, conocimiento, marcos, etc. En el nivel experiencial, *parece como* si pudiéramos reproducir una película interna en el teatro de nuestra mente sobre lo que vemos, oímos, sentimos, olemos y probamos. *Pareciera* de esta manera. *Parece* de esta manera sin que realmente sea de esta manera en nuestra estructura o fisiología cerebral. Cuando abrimos un cerebro, no hay un teatro, ni una pantalla, ni películas, ni sonidos, ni palabras, ni sentimientos. Sólo hay químicos, intercambios químicos e impulsos bioeléctricos activando las células y los ensambles de células. ¿Qué quiere decir esto? Quiere decir que nuestras representaciones o mapas del mundo son un *fenómeno*, o quizá incluso un *epifenómeno*, y que no son "reales".[1]

Hoy, las neurociencias cognitivas, la neurología, la cognitivoconductual, la psicología, la filosofía de la mente y muchas otras disciplinas continúan explorando los misterios de la conciencia cognitiva y de la inconciencia cognitiva. Cuando las inteligencias artificiales (IA) empezaron, había una esperanza optimista de que pronto descubriríamos los componentes y las estructuras y de que seríamos capaces de replicar el pensamiento humano en computadoras. *No* hemos descubierto eso. Lo que hemos descubierto es la increíble complejidad del cerebro, mucho más compleja de lo que hemos imaginado. Hoy la *mente* sigue siendo un misterio, especialmente la reflexividad de la "mente".

Pero en el nivel del fenómeno, todos continuamos operando en nuestra vida diaria *como si* pudiéramos ver internamente a nuestros seres queridos y nuestro hogar. Actuamos como si pudiéramos reproducir una película en nuestra mente sobre los días de escuela, sobre una celebración, sobre lugares o sucesos en nuestras vidas. Basta con mencionar las pirámides de Egipto, el Gran Cañón, King Kong arriba del edificio Empire State, los Alpes, o un chango vestido de azul bailando en la calle al son de un organillero y deteniendo una gorrita para el dinero... y las películas empiezan en nuestra mente. Las imágenes brincan en la pantalla de nuestra mente. O, eso parece. Las *apariencias* son suficientes para que "pensemos", mapeemos y cambiemos nuestras experiencias.

Sin embargo, esto realmente funciona en el cerebro y en el sistema nervioso; nosotros *pensamos-y-sentimos y experimentamos* nuestros "pensamientos"

[1] Si un fenómeno describe un hecho o evento observable, algo real que tú puedas ver, oír, sentir y experimentar en forma empírica, entonces un epifenómeno describe una experiencia derivativa o secundaria que puede o no puede ser real.

y conocimientos mediante *representaciones* de ver-oír-sentir el mundo como un cine en el teatro de nuestras mentes. Aún hay más. No nada más reproducimos y volvemos a reproducir películas viejas, también podemos salirnos de nuestras películas y manipularlas. Podemos editarlas, cambiarlas y crear películas nuevas y fantásticas de lo que podría ser el futuro. Esta es la base para "controlar nuestros cerebros" de modo que nos encarguemos de lo que se reproduce en la pantalla de nuestra mente. Este es el fundamento del aprendizaje, la imaginación, la creatividad, la innovación y mucho más.

Hay más. A medida que crecemos y nos desarrollamos a través de las etapas de nuestro desarrollo cognitivo de manera que nos volvemos cada vez más expertos en nuestra habilidad para pensar en forma creativa, crítica y científica, nos movemos desde una etapa de pensamiento concreto hasta las etapas preformal, formal y posformal. Esto nos permite pensar de manera más conceptual y abstracta, entrar en las regiones superiores de la mente, trabajar con conceptos abstractos de la ciencia, las matemáticas, la física y otras disciplinas. También nos permite *retroceder* en nosotros mismos, en nuestro pensamiento y nuestros estados conceptuales, e incluso *retroceder* de un mismo retroceso para que empecemos a tener sentido de lo que estamos haciendo al mismo tiempo que lo estamos haciendo.

En este proceso de retroceder en nuestra propia experiencia mente-cuerpo, entramos en el reino llamado *metacognición*. El término "cognición" (pensamientos) aquí no nada más incluye pensamientos y pensar abstractamente. Se refiere a nuestro sistema completo mente-cuerpo-emoción, a nuestro pensamiento-emocionalidad-sentimiento sistémico.

EL REINO DE LA METACOGNICIÓN

Con nuestra habilidad para crear representaciones y "mantenerlas constantemente", podemos jugar con los elementos componentes de nuestro pensamiento. Esto nos permite alterar o cambiar las cosas *en nuestra mente*, para probar e inventar cosas mentalmente antes de tomar cualquier acción en el mundo externo. Cuando nacemos, no tenemos este poder de "representación constante". Esta habilidad llega después. Se desarrolla a partir de los nueve meses hasta los dos años, y cuando lo hace, nos da la habilidad de jugar con las cosas en nuestra mente.

Eventualmente nos da la capacidad para *retroceder* en nosotros mismos, nuestro pensamiento, nuestra emocionalidad, nuestro procesamiento y nuestra experiencia. E*n nuestra mente*, podemos, como si fuera, *retroceder* y pensar-y-sentir acerca de nuestros primeros pensamientos-y-sentimientos. Cuando podemos hacer esto, entramos en el reino singular de la más alta conciencia. Algunos de los animales más inteligentes (perros, gatos, delfines, etc.)

pueden hacer esto una o dos veces o en uno o dos niveles. Pero en algún punto, *ellos dejan de reflexionar* acerca de su experiencia o conciencia.

La historia es muy diferente para nosotros los humanos. Para nosotros, el proceso nunca termina. Para nosotros, es un *progreso infinito*. Sin importar lo que pensemos-y-sintamos sobre cualquier cosa, podemos retroceder para considerar pensamientos-y-emociones adicionales sobre ella. Esto no tiene fin. Siempre podemos retroceder. Siempre podemos *progresar* a otro nivel. Esto es lo que queremos decir con metaestado.

Mientras lees estos párrafos, indudablemente representas ciertas ideas en tu mente acerca del cerebro humano y cómo funciona (bueno, ¡lo hiciste si pusiste atención!). ¿Tuvo sentido esto? ¿Lo encontraste obvio? ¿O fue una manera nueva y diferente de conceptualizar la mente? Sin importar lo que hayas pensado-o-sentido, retrocede por un momento y nota qué estás pensando y sintiendo sobre eso. ¿Tienes curiosidad? ¿Estás aburrido? ¿Estás preocupado con impaciencia por otros pensamientos? ¿Estás fascinado? ¿Qué estas pensando y sintiendo?

Con cada *retroceso, trascendemos* lo que sea que estábamos pensando-y-sintiendo, lo superamos y luego ponemos pensamientos-y-sentimientos adicionales sobre ello. Esto suena simple, y lo hacemos todo el tiempo, pero involucra mecanismos metacognitivos muy complejos. ¿Qué hace a esto tan rico y complejo? Entre las cosas que esto hace al mismo tiempo, se encuentra lo siguiente:

- *Clasifica* el primer pensamiento-sentimiento, con alguna etiqueta, término, nombre o categoría. Esto identifica y define el primer nivel o artículo y cómo verlo e interpretarlo.
- *Encuadra* el primer estado, poniéndolo dentro de algún marco-de-referencia de entendimiento. Esto establece un marco de significado desde el primer nivel y lo hace en todos los niveles superiores.
- *Incluye* el primer estado dentro del segundo o más alto estado para que lo *califique* y lo *texturice*. Esto le da al primer estado un particular sentimiento o actitud.
- *Valida* y *confirma* un estado con otro y, de esta manera, crea el estado gestalt de una "creencia".[2] Así, son creencias (o marcos de creencias) que construyen la matriz de marcos alrededor de sucesos e ideas.
- *Coloca* o *establece* un marco más alto que funciona como un circuito de retroalimentación autoorganizada hacia el primero. Esto crea una profecía que se autocumple, usando el contenido del marco más alto como el que va a *replicarse*.

[2] Un estado gestalt ocurre cuando llevamos algunas o muchas variables a un estado para que, de manera sistémica, "algo más que la suma de sus partes" emerja de la unión de sus muchas facetas.

- *Gobierna* el primer estado y manda mensajes y "órdenes" al sistema nervioso para tratar de actualizar o realizar ("hacer real") el contenido de la información del segundo o más alto estado.

Si ahora estás diciendo: "¡Vaya! ¿La información de metaestados hace todo esto?", entonces has comprendido un poco del sentido de su poder. Incluso la simple formación del metaestado de aplicar *alegría* al *aprendizaje* puede hacer todo esto. Esto crea el "aprendizaje alegre", y lo hace aun más increíble; todo eso ocurre simultáneamente al proceso de *retroceder*, y ocurre una y otra vez con cada retroceso. ¡Hablando de un sistema fluido y dinámico! Reaccionamos a nuestras reacciones y lo hacemos capa por capa para crear una espiral positiva o negativa de pensamiento y emoción. En consecuencia, este *proceso de formar metaestados* explica tanto sobre el funcionamiento y la actuación, humanas.

- *Explica el proceso de crear significados*. Creamos significados encuadrando un estado mental-emocional-físico, clasificándolo, categorizándolo, definiéndolo, etc. ¿Qué es un "significado"? ¿Cómo construimos esta cosa llamada "significado"? Significado simplemente es "lo que sostenemos en la mente". ¿Cómo *sostenemos* algo en la mente? Clasificándolo, etiquetándolo, categorizándolo, asociándolo y encuadrándolo. Esto nos permite construir un mundo interno dinámico, fluido y estable de marcos e ideas, y llevarlos con nosotros por años, décadas, e incluso toda la vida.
- *Explica el proceso de la construcción de la matriz*. No sólo hacemos un metaestado de un estado con una capa, sino con múltiples capas. Esto crea los *sistemas* de creencias, sistemas de creencias que sostienen ideas en su lugar. Esto explica por qué argumentar en contra de una sola "creencia" y tratar de cambiarla puede resultar difícil. No es una sola creencia. Está envuelta o anidada dentro de una matriz de creencias: un sistema de creencias que la apoya.
- *Explica el proceso de construcción y solidificación de la actitud*. ¿Qué es una "actitud"? Es una predisposición de la mente-cuerpo-emoción acerca de algo, un estado neurosemántico completo que ahora gobierna la postura y el posicionamiento de la mente y el cuerpo hacia algo. La calidad y la textura del estado mente-cuerpo se muestra en la actitud.
- *Explica el progreso infinito de capas en los marcos*. Originalmente, los filósofos llamaron a esto "la regresión infinita". Ellos se confundieron al tratar cada paso o capa como una cosa "real" (por ello cosificándolos, esto es, haciéndolos como cosas reales), y luego plantearon seudopreguntas, como: "¿Quién está viendo la película?" "¿Quién está

viendo al espectador de la película?", etc. Esto inició las exploraciones del entumecimiento de la mente por "el fantasma en la máquina". Sin embargo, no necesitamos proponer a un fantasma en la máquina. Si no cosificamos (convertimos los procesos en "cosas" o los "nominalizamos"), podemos reconocer que *podemos funcionar y funcionamos* en *niveles múltiples simultáneamente*. La teoría de la multiordinalidad de Korzybski (1933) resuelve este problema.

- *Explica el poder de reflexividad en el funcionamiento humano*. No pensamos de maneras lineales. Pensamos en círculos, bucles y espirales. Damos vueltas a la redonda con pensamientos, ideas, sucesos, experiencias, miedos, sueños, esperanzas, traumas, etc. Giramos alrededor de estos estados y reflexionamos sobre ellos una y otra vez. Esta *iteración* y esta *reiteración* solidifican la matriz de nuestro mundo interno, y repetidamente dirigen los neurocaminos de modo que éstos se conviertan en hábitos y así repetidamente se *queden* en nuestra mente. Algunas veces descendemos en espirales en cada vez más "problemas" y estados negativos. Otras veces ascendemos en espirales en estados cada vez más positivos y dadores de poder.
- *Explica el poder de las espirales viciosas negativas descendentes y las espirales virtuosas positivas ascendentes*. Según el tipo y la calidad de los estados (pensamiento-sentimiento de los estados) que llevemos a nuestros estados, podemos ir dando vueltas haciendo las cosas cada vez más negativas, desagradables, espantosas, hostiles y terribles, y crear un círculo vicioso. Pero si llevamos aceptación, aprecio, amor, honor, respeto, admiración, etc., podemos dar vueltas y crear una virtuosa espiral de estados que nos dan poder. Estas facetas interactivas de conciencia y experiencia funcionan como un sistema.
- *Explica la complejidad sistémica del funcionamiento humano*. No nada más pensamos-y-sentimos, sino también pensamos acerca de lo que pensamos, sentimos acerca de lo que sentimos, pensamos acerca de lo que sentimos, sentimos acerca de lo que pensamos, etc. Aquí, la "complejidad" dinámica es realmente muy sencilla cuando reconocemos los pocos *procesos* básicos involucrados. El pensar sistémicamente sobre el proceso infinito, la formación de capas de los marcos, los múltiples retrocesos, nos permite empezar a descubrir cómo seguir la energía a través del sistema. Así, las supuestas "cosas" o "entidades" imaginadas dentro de nosotros como "creencias", "valores", "conocimiento", etc., no son *cosas* para encontrar o manipular, sino que son procesos y, por tanto, energías. Ellas emergen *dentro de nosotros* mientras pensamos-y-sentimos, por lo que son tan "reales" como pensemos que son.
- *Explica los bucles sistémicos de retroalimentación y de activación directa* (feedforward) *que gobiernan la experiencia y los estados humanos*. El proceso en

el corazón de los metaestados y de la formación de metaestados implica un bucle de retroalimentación de información que entra en nuestro sistema mente-cuerpo-emoción. Además, incluye la información que generamos cuando pensamos en esa información. Según los datos que introdujimos, procesamos representando, clasificando, etiquetando, llamando y asociando emociones (el proceso de formar metaestados, la matriz de hacer significados) y mandando más información o datos "arriba" conforme lo usamos para establecer más marcos.

- *Explica el bucle de activación directa que activa todo nuestro sistema mente-cuerpo-emoción*. Una vez que hemos establecido el marco de significados mediante la creación de mataestados, la información comienza literalmente a *in-formar* a nuestro sistema mente-cuerpo-emoción (a crear una *forma* de expresión). Éste manda mensajes y "órdenes" acerca de cómo interiorizar, activar e incorporar esa información. Esto crea energía en la forma de sentimientos, emociones, conversaciones y comportamientos. De esta manera, *activamos en forma directa* estas energías como acciones, comportamientos, gestos y emociones.
- *Explica la experiencia gestalt que emerge de la dinámica del sistema*. Como un sistema de nuestra psicología pensamiento-sentimiento, pueden emerger propiedades que llamamos *gestalts*. Éstas se convierten en algo "más que la suma de las partes". Como tal, no podemos explicarlas o entenderlas separando las partes componentes. Un análisis de todos los elementos no las explicaría. Algo nuevo *emerge* de las partes interactivas del sistema; emerge el *gestalten*.
- *Explica la naturaleza paradójica y contraintuitiva de las soluciones*. Muchas respuestas que traen soluciones, el poder, la curación y la liberación de poderes y talentos latentes, parecen paradójicas, incluso contraintuitivas. El "sentido común" no las sugeriría. La "sabiduría" común del ambiente cultural no las sugeriría. Esto ocurre porque el problema, la interferencia o la dificultad implica una confusión de niveles, un error lógico de niveles. La solución aparta esencialmente la confusión de los niveles e introduce una nueva manera de operar que en apariencia puede parecer contradictoria, equivocada, contraintuitiva o paradójica.

ACTIVACIÓN DE ESTOS PROCESOS EN EL METACOACHING

Si todo esto ocurre en el simple proceso de *formar metaestados* (esto es, de traer un estado y ponerlo en una metarrelación con otro), no es de sor-

prender que el *proceso mismo* sea tan poderoso y transformativo. No es de sorprender tampoco que un coach se mueva a un nivel más alto y se convierta en un metacoach cuando empiece a usar la influencia singular, simple y transformativa de la formación de metaestados.

¿Qué es el proceso de *formación de metaestados*?

- Es la *aplicación* de un estado de mente-cuerpo-emoción a otro; *v. gr.*, enojo *calmado*, miedo *valiente*, aprendizaje *lujurioso*, seriedad *juguetona*, etcétera.
- Es *llevar* un estado hasta *relacionarlo* con otro; *v. gr.*, aplicar entusiasmo salvaje a la planeación, llevar diversión a hacer el amor.
- Es *trascender* un estado e *incluirlo* en un estado o marco más alto; *v. gr.*, enojo *respetuoso*, frustración *compasiva*.
- Es *incrustar* o *anidar* un estado dentro de otro; *v. gr.*, compasión *despiadada*.
- Es *tomar una perspectiva más alta* y pensar sobre algo *en términos de* ese marco más alto; *v. gr.*, seriedad *juguetona*.
- Es *relacionar* una idea llena de recursos, un entendimiento, un conocimiento, una creencia, un sentimiento, una fisiología, una inspiración, etc. con otro; *v. gr.*, *gloriosamente* falible.
- Es *texturizar* un estado con otro de modo que el segundo o más alto *califique* al primero dándole un nuevo sentimiento; *v. gr.*, silencio malhumorado, silencio de suspenso, silencio doloroso, silencio emocionado.
- Es *reclasificar o recategorizar* una experiencia con un nuevo marco que permita cambiar el sentido de uno mismo y al mundo de uno; *v. gr.*, neutralidad letal, enojo exitoso, compromiso apasionado.
- Es *ascender* hasta nuestros conceptos, significados, creencias, entendimientos, intenciones, etc., superiores y *tomar este punto de vista superior*; *v. gr.*, comprensión de la ira, la persona-es-más-que-las-emociones.
- Es *retroceder* en nosotros mismos y nuestro procesamiento fisiológico y mental-emocional, y hacerlo así repetidamente hasta que tengamos un sentido de trascendencia, poder y perspectiva en la vida que nos dé un gran sentido de elección; *v. gr.*, control sobre la elección humana de amar u odiar, cómico acerca de lo falible que es el humano.
- Es *ponerse arriba de* nuestros pensamientos-y-sentimientos y acciones limitantes y empobrecidos para que liberemos nuevas posibilidades y poderes; es-sólo-lo-que-he-atravesado, no una predicción del futuro.
- Es *llegar a la cima* de nuestras creencias e intenciones y moverse por el mundo intencionalmente; *v. gr.*, compromiso concentrado, atención intensa a la implementación de grandes ideas.

PROCESO SINGULAR DE FORMAR METAESTADOS DE LA PSICOLÓGICA PROPIA

Aun cuando hemos descrito el proceso de *formación de metaestados* de todas estas maneras, el proceso es uno solo. Es un proceso simple, muy simple. A pesar de tener amplias ramificaciones que podemos explicar de todas estas maneras, las personas de todo el mundo responden al entrenamiento de metaestados vía el entrenamiento de introducción que llamamos APG (*Accessing personal genius*: acceso al genio personal), diciendo: "¡Es tan simple!"[3]

El proceso singular consiste en brincar a un "nivel lógico" y pensar o sentir algo sobre algo más. Porque esto pasa por lo regular tan rápido, en un nanosegundo, difícilmente lo notamos. No lo notamos hasta que llama nuestra atención. E incluso entonces, asumimos en general que estamos sólo "pensando", así que ¿cuál es el problema? Lo que no notamos es la estructura que el metabrinco crea. No notamos que hemos dado un metabrinco, y creado o refrescado las *psicológicas* de nuestros estados neurosemánticos y la realidad.

¿P*sicológicas*? Cuando formamos un metaestado y colocamos un marco que clasifica el primer pensamiento-y-sentimiento, el marco determina las categorías sobre cómo lo vemos y lo sentimos. Esto crea una nueva *psicología*, o con más precisión, una nueva *psicológica* en nuestro sistema mente-cuerpo-emoción. ¿Qué es "lógico" para nosotros en términos de cómo pensamos y sentimos acerca de las cosas? Lo que es "lógico" no es sin duda lo que otros dicen que es "lógico". No es lo que leemos en libros de lógica aristotélica o lógica matemática.

Lo que para nosotros es lógico es nuestro marco de referencias: el marco de significados que hemos formado con metaestados para nosotros.

Las cosas "tienen sentido" para nosotros *dentro de* esos marcos y no tienen sentido *fuera de* ellos. Por ejemplo:

- ¿Qué piensas de las personas que son mandonas, malintencionadas o groseras?
- ¿Qué sientes acerca de las personas que son competitivas o cooperativas, fuertes o débiles, o dominantes o juguetonas?

Cualquiera que haya sido tu respuesta habla sobre *tus marcos*, sobre tus marcos de interpretación que has formado con metaestados. Esos son

[3] Para más información sobre metaestados, véanse *Meta-States* (2000), *Secrets of Personal Mastery* (1999) y *Meta-States Magic* (2002).

tus patrones de pensamiento. Esas son tus estructuras de significados. Esos son tus filtros perceptivos. Podríamos hacer las preguntas de esta manera:

- ¿Cómo categorizas o clasificas mandón?
- ¿A qué clase pertenece?
- ¿Qué significa para ti?
- ¿Cómo lo ves?
- ¿Cuál es tu marco de referencia?

Podrías responder de muchas maneras: significa ser desagradable, desconsiderado hacia los otros, falta de habilidades sociales, enfocado, manejo del desempeño, un líder, etc. En sí, ninguna de estas cosas *significa* nada. El significado no se produce en las palabras o los diccionarios; el significado se produce en las personas. *Nosotros somos los creadores de los significados*. Para tener un *significado*, tienes que tener una persona, un ser humano real. Por esta razón, no encontrarás los "significados" en el refrigerador o en la banqueta de enfrente. Por eso, nunca has golpeado con tu automóvil un trozo de significado y tuviste que ir a la corte y pagar una multa.

El *significado* no existe como algo real "allá afuera" en el mundo. El significado es una criatura de la mente; existe dentro del mundo de nuestro sistema mente-cuerpo-emoción. Entonces, por definición, el metacoaching debe entrar en la matriz de los marcos de significados del cliente con curiosidad, respeto y fascinación, y facilitarle retroceder y tomar conciencia (un metaestado) de los significados que él crea y atribuye. Sólo entonces un metacoach puede invitar al cliente a hacer la comprobación de un sistema para ver si los significados le dan poder o lo socavan, si son limitantes o enriquecedores, y sólo entonces puede escoger significados mejores y de más alta calidad.

¿Por qué para el coaching es tan importante la habilidad de tratar con la conciencia autorreflexiva? Por muchas razones. Es la habilidad humana para "retroceder" en nosotros mismos, y atestiguar y observar y notar nuestro propio proceso que nos permite participar en la transformación de nuestra *propia* conciencia. También resulta esencial porque nos mueve más allá de una manera lineal de tratar con nuestra mente-y-cuerpo. Ahora podemos trabajar más sistémicamente con las personas, y seguir su corriente de conciencia y respuestas según sus propias respuestas alrededor de los bucles de su comunicación interna mental.

RESUMEN

- El corazón del metacoaching es la *formación de metaestados*, un proceso y modelo poderoso y transformativo que describe cómo creamos nuestro mundo interno de significados.
- Los metaestados son todo acerca de la reflexividad: reflexión recurrente sobre nosotros mismos, retroceso, niveles superiores de conciencia, espirales y bucles de nuestro sistema mente-cuerpo-emoción, y cómo vivimos y funcionamos en los metaniveles la mayor parte del tiempo.
- Aunque los metaestados como modelo tienen muchas descripciones ricas y complejas, el proceso es simple y singular: implica aplicar un estado a otro.
- Para el metacoach, entender y trabajar con el proceso de formar metaestados abre un mundo rico y holístico que le permite entender más completamente las psicológicas de los significados de una persona y de su mundo interno, y cómo entrar, facilitar y llevar el ritmo de su transformación.

TAREAS DE COACHING

E*n el hacer está el saber*. Las tareas de este capítulo pueden incluir:

1. ¿Como describirás la palabra *meta* cuando expliques el término metacoaching? Crea tres maneras convincentes de explicarlo.
2. ¿Cuáles tres estados primarios quieres mejorar en ti mismo para enriquecer tu experiencia del coaching? Mediante el proceso de formar metaestados, texturiza estos estados con las cualidades de mejora que elijas. (V. *gr.*, traer *calma* a la emoción.)
3. Revisa el capítulo sobre la autoactualización con el fin de reconocer las estructuras de los metaestados y de la formación de metaestados, como inherentes al desarrollo superior de experiencias máximas o "pico". ¿Qué ideas te da acerca del coaching?
4. Toma una de tus metas extendidas y explora tus propias psicológicas esbozando un diagrama de los marcos mentales y de los marcos más altos de la mente que gobiernan esa experiencia.

7

Coacheando desde la matriz de nuestros marcos

- ¿Qué es la matriz humana?
- ¿Cómo llega a nuestra existencia?
- ¿Cómo la creamos?
- ¿Cómo la detectamos?
- ¿Cómo podemos cambiarla y transformarla?
- ¿Cómo podemos aprender a dominar nuestra matriz?
- ¿Podemos coachear la matriz de nuestros clientes?

En el capítulo anterior exploramos el corazón del metacoaching, que es el metamovimiento de tomar una posición perceptual superior. Esto se describe en forma más vívida e impresionante como la *formación de metaestados* como proceso. Esto nos indica operaciones más altas o metaoperaciones en el metacoaching.

En el capítulo 6, describimos la dinámica en términos de nuestros poderes metacognitivos de reflexividad, recursividad (la habilidad de retroceder), y funcionamiento en múltiples niveles de conciencia o percepción. Esta habilidad de crear capas o niveles de la mente crea nuestra matriz de marcos sobre todos los temas. ¿Qué es el proceso de la formación de metaestados? Es la manera como relacionamos un estado con otro para así crear y establecer diferentes *marcos de referencia* para nuestro pensamiento-y-sentimiento. Con esto, estamos listos para describir con más detalle el *modelo* neurosemántico *de la matriz*.

EN EL COMIENZO...

Todos nacemos en una matriz de marcos: marcos incorporados en el idioma que aprendemos, la familia en que nacemos, la cultura que asimilamos, y la educación que guía qué y cómo aprendemos. Estas realidades sociales surgen mucho antes de que lleguemos, y sirven como la cuna o matriz cultural en la cual nacemos. Dentro de todos los marcos culturales de creencias, valores y expectativas, nuestra mente-y-emociones son "culturalizadas" y "cultivadas" de tal modo que encajemos de por vida en una realidad social dada. De esta manera, entramos en una cultura y una realidad cultural. Todo esto ocurre mucho antes de que sepamos nada de nada acerca de esto.

Además de los marcos de grupo y culturales, cada uno de nosotros inventa y crea por separado una matriz de marcos que posteriormente gobierna nuestro sentido de la realidad. Construimos estos marcos a partir de las experiencias que hemos encontrado en la vida, y los construimos con una mente de cinco años o con una mente de 13 años. Y hasta este día, continuamos construyendo marcos mientras buscamos entender las cosas y crearles un significado.

L*a matriz* es la "realidad" en que vivimos. Es la realidad que surge a causa de todos nuestros modelos y mapas acerca de las cosas. Surge de las que heredamos y de las que inventamos. Todos estos marcos de referencia y marcos de significados constituyen *la matriz* en la que vivimos, y desde la cual nos conectamos con las personas y las cosas. Este es el mundo como lo conocemos desde adentro. Se compone de todos los mapas y modelos, los recuerdos y las imaginaciones, los miedos y las esperanzas que dan estructura y forman nuestra vida.

Entonces, ¿qué es la matriz?

> L*a matriz es nuestro mundo de marcos*: nuestros marcos de significado, marcos de referencia y marcos mentales. La matriz es el mundo de significados en los cuales hemos nacido y hemos sido educados. Es el mundo que hemos recibido como "real". Es esta matriz de marcos la que gobierna cómo percibimos el mundo, cómo reaccionamos, y en última instancia, la elección de comportamientos disponibles en nosotros.

Al hablar sobre nuestra matriz individual, me gusta usar la metáfora de la película de ciencia ficción T*he matrix*. Como metáfora, la matriz es:

> ...el mundo que ha sido puesto ante nuestros ojos para escondernos de la verdad [...] Es la prisión de nuestra mente [...] una simulación neurointeractiva, un mundo de sueños en el que vivimos, nuestro mapa interno, no el territorio.

Si bien la matriz parece ser todo alrededor de nosotros, es en realidad un mundo de nuestra propia creación y construcción. De hecho, la inventamos mientras vamos... todos los días le sumamos marcos de creencias, marcos de valores, marcos de entendimientos, marcos de decisiones, marcos de intenciones... todos los llamados "niveles lógicos" de nuestra mente no son sino los marcos integrados dentro de los marcos que constituyen la matriz de nuestro sistema mente-cuerpo, nuestra realidad neurosemántica. En este sentido, son marcos todo el camino.

LA CALIDAD DE NUESTRO MUNDO MATRIZ

Aunque esta es la estructura dinámica y la fabrica de la realidad como cada uno de nosotros la conoce (fig. 7.1), la cuestión y la exploración para el coaching se relaciona con la calidad y la resistencia de ese mundo matriz. Entonces, al coachear a la matriz de todos los marcos de significados que le dan la forma y figura a la realidad del cliente, empezamos por lo común planteando una serie de preguntas: *preguntas de control de calidad*:

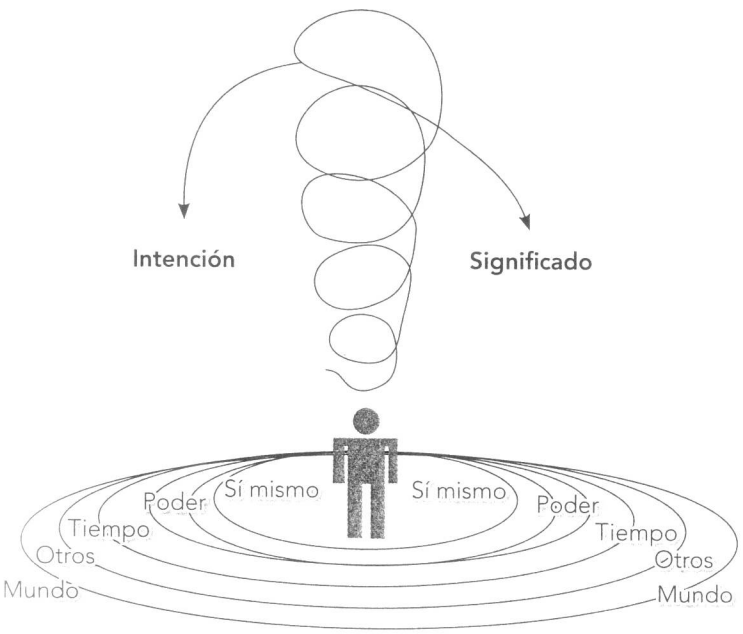


Figura 7.1

- ¿Es tu mundo matriz de marcos resistente y poderoso y un lugar maravilloso para vivir?

- ¿Qué tanto poder te da para que despiertes cada mañana emocionado por la aventura de la vida diaria, en la carrera, en la contribución, en el crecimiento personal, en el amor?
- ¿Estás listo (quizá no lo estés) para convertirte en el amo de tu matriz para que tengas tus marcos de creencias, marcos de valores, marcos de entendimiento, marcos de intenciones, etc., o tus marcos te tienen a ti?
- ¿Estás listo para *despertar tu matriz* y tomar el mando de la manera en que creas significados e intenciones... que crearán un lugar rico y encantador para llegar?
- ¿Cuál es la calidad de tu matriz?

En la neurosemántica, hemos diseñado el *modelo de matriz*, un "útero" (la matriz se refiere a un "útero") de marcos de significados y definiciones. Esta matriz consta de siete submatrices. Todos estos marcos, integrados dentro de los marcos, forman la esencia de nuestra personalidad, nuestras actitudes y nuestras percepciones. Ellos gobiernan quiénes somos y qué hacemos. Están construidos alrededor de nuestros estados mente-cuerpo-emoción, o neurolingüísticos, y crean nuestros estados neurosemánticos más elevados. Yo (M. H.) dejé una de estas matrices sin número (la matriz de estado); es en esta matriz en la cual aterriza cada pensamiento-sentimiento de conciencia. El "estado" es también una de las tres *matrices de procesos*: las matrices con que creamos nuestra matriz (fig. 7.2).

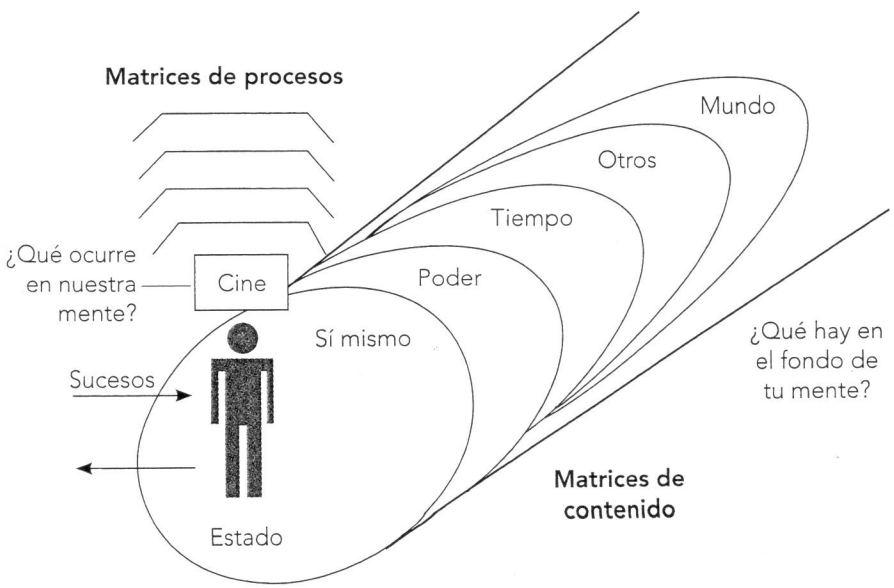


Figura 7.2

También hay cinco *matrices de contenidos*: los marcos y significados esenciales que sostenemos en nuestra mente y que llevamos con nosotros a dondequiera que vayamos. ¿Cuáles son todas estas matrices?

El modelo de matriz:

a) *Las matrices de procesos*:

- **Significado/valor**
- **Intención/propósito**
- **Estado.** La matriz fundamental que aterriza todos nuestros marcos.

b) *Las matrices de contenido construidas alrededor de conceptos especiales*:

- **Sí mismo**
- **Poder o lleno de recursos**
- **Tiempo**
- **Otros o relaciones**
- **Mundo**

LAS MATRICES DE PROCESOS

Tres de las matrices son matrices de *procesos*. Éstas no contienen o cargan contenidos, sino que procesan continuamente la *experimentación* pensamiento-sentimiento-elección de datos, conocimiento e información. Como matrices de procesos, son las únicas que describen *cómo* experimentamos nuestros estados mente-cuerpo-emoción (*estado*), la construcción de significados (*significados*), y nuestras intenciones, propósitos y orden (*intención*).

En las listas siguientes, encontrarás cada una de las matrices junto con las preguntas básicas que nos permiten provocar la matriz y empezar a explorar su estilo y contenido.

Matriz de estado:

- ¿En qué estado estás? (Estado de mente, emoción y cuerpo)
- ¿Cómo te sientes?
- ¿Qué tan intenso es el estado?
- ¿Qué dispara el estado?
- ¿Cómo lo haces?
- ¿Cómo llamas a este estado en particular?
- ¿En qué estado tienes que estar para hacer esto?
- ¿Cómo te metes en este estado?
- ¿Qué estoy pensando y sintiendo?
- ¿Cuáles son la calidad y el estilo de este estado?

1. *Matriz de significado*:

   - ¿Cuál es este evento, situación, persona?
   - ¿Qué significa para ti?
   - ¿Qué significado le das? ¿Qué tanto significado?
   - ¿Cuáles son la calidad y el estilo de este significado?

2. *Matriz de intención*:

   - ¿Qué quieres? ¿Qué quieres realmente, pero *realmente*?
   - ¿Qué es importante para ti? ¿Y por qué es tan importante?
   - ¿Cuál es tu resultado? Cuando obtienes ese resultado, ¿qué hace él por ti, o qué obtienes de él?
   - ¿Cuál es el propósito? ¿De qué se trata?
   - ¿Cuáles son la calidad y el estilo de esta intención?

MATRICES DE CONTENIDO

Con los significados, las intenciones y los estados que creamos y experimentamos, construimos significados sobre temas específicos. El contenido particular de algunas cosas resulta tan decisivo que éstas determinan el sentido exacto y la estructura de nuestra realidad (véase fig. 7.3). Entre las más medulares se encuentran la del ser, la de los otros, la del poder, la del tiempo y la del mundo. Cinco de éstas provienen de la psicología del desarrollo y específicamente del trabajo de Erick Erickson sobre las etapas psicosociales del desarrollo humano.[1]

3. *Matriz del sí mismo*:

   - ¿Quién eres? ¿Quién soy yo? ¿Qué tan valioso eres como persona?
   - ¿Cómo eres? ¿Cómo soy yo?
   - ¿Cuál es tu naturaleza?
   - ¿Cómo te defines?
   - ¿Apoyan y mejoran tu vida, tu autodefinición, tu autoestima y tu autovaloración?
   - ¿Qué haces?
   - ¿Te tienes un valor condicional o incondicional?

4. *Matriz de poder*:

   - ¿Qué puedes hacer? ¿Qué talentos naturales tienes?
   - ¿En qué eres hábil?

[1] Para más información acerca de la matriz, véase *The Matrix Model* (Hall, 2003). En neurosemántica, tenemos numerosos libros y manuales de entrenamiento que aplican la matriz en varias experiencias.

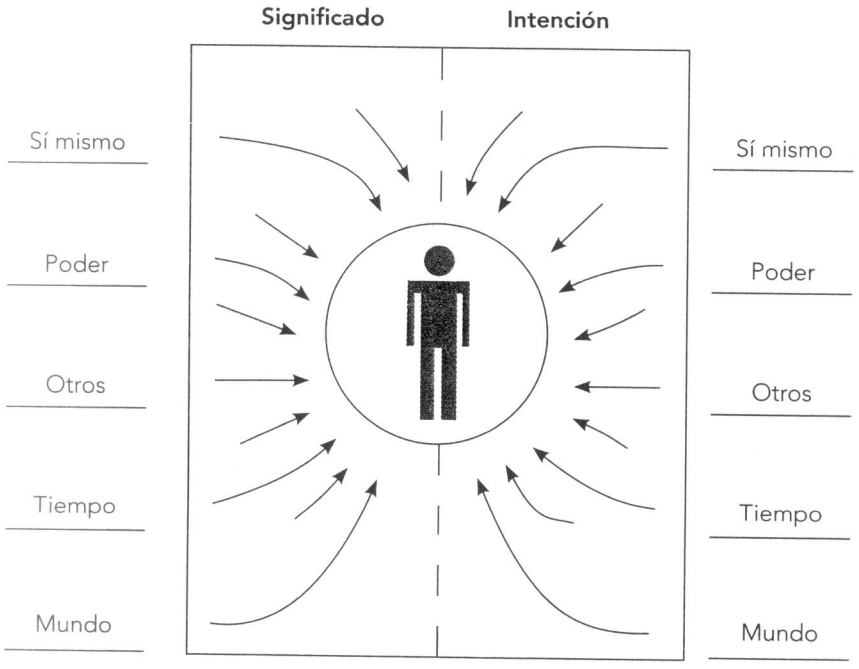


Figura 7.3

- ¿En qué habilidades mentales, emocionales y de comportamiento te sientes confiado y seguro de ti mismo?
- ¿Cuáles son tus mejores habilidades de afrontamiento y de dominio?
- ¿Qué habilidades necesitan más desarrollo y perfección?
- ¿Cuánta autoconfianza tienes respecto a tus habilidades?
- ¿Cuánta autoeficacia sientes sobre tus poderes básicos?

5. *Matriz del tiempo*:

- ¿El tiempo es tu amigo o tu enemigo?
- ¿Tienes suficiente tiempo? ¿Lo administras bien?
- ¿En qué zona del tiempo vives principalmente? ¿Pasado, presente o futuro?
- ¿Tienes la habilidad de secuenciar con eficacia el tiempo para terminar las cosas oportunamente?
- ¿Qué tan hábil eres para poder apartarte del tiempo y disfrutar del momento eterno cuando así lo elijas?
- ¿Qué tan hábil eres en hacer rápido o lento el tiempo a tu elección?

6. *Matriz de los otros*:

   - ¿A qué espectadores llevas en tu mente y les representas tu vida?
   - ¿Quiénes y cómo son las otras personas?
   - ¿Son abiertas, amistosas y gratificantes, o son temerosas, peligrosas y castigadoras?
   - ¿Estableces fácilmente una relación de confianza o te detienes?
   - ¿Qué tan bien creas compañeros afectuosos, amigos y colegas?
   - ¿Qué tan bueno eres trabajando en equipo?
   - ¿Cuáles son tus mejores habilidades y estados sociales e interpersonales?

7. *Matriz del mundo*:

   - ¿Qué piensas acerca de la vida y la aventura humana?
   - ¿Qué hay allá fuera en el gran mundo?
   - ¿Es el universo amistoso o aterrador?
   - ¿Qué mundos específicos cautivan tu interés y fascinación?
   - ¿Qué mundos nunca exploras?

LA MATRIZ COMO MODELO

Cuando desarrollamos modelos, lo hacemos para que nos ayuden a navegar en nuestro viaje a varias experiencias. Ningún modelo es real o absoluto. Ningún modelo es "la verdad". Los modelos son sólo modelos: *mapas* que podemos usar para explorar cosas. Sin embargo, aunque ningún modelo es real, algunos son mejores que otros en términos de orientación.

Los mejores modelos son aquellos que proporcionan un marco de referencia, un formato o un mapa que nos dé poder y suficientes directrices claras de tal manera que podamos ir a lugares y hacer cosas. En esto, un modelo utilizable, viable, y práctico proporciona una estructura, una forma y una dirección. Nos permite dar sentido a muchos detalles y formular la información en clases y categorías para que los datos no nos abrumen. Un buen modelo simplifica la complejidad de los detalles, así que proporciona una plantilla extensiva para un mayor entendimiento.

Y un modelo bueno o excelente también nos ayuda a *diagnosticar* a personas, acciones, sentimientos, significados y experiencias. Con un buen modelo, podemos entender a las personas, las cosas y los procesos. Este diagnóstico no consiste en etiquetar a las personas, sino en detectar patrones. Un buen modelo nos ayuda a crear *perfiles* de nosotros mismos, de otros y de grupos para que sepamos cómo responder efectivamente de maneras

creativas y afectuosas. Un buen modelo nos da la idea de las situaciones para que podamos actualizar nuestros potenciales mejores y vivir al máximo nuestros más altos valores y visiones.

Con esto en mente, el modelo de matriz *como modelo* proporciona la manera de mapear el proceso humano de crear significados y experimentarlos para que podamos encontrar con más facilidad el marco decisivo para el cambio y la transformación. Proporciona una manera de perfilar experiencias, modelar mejores prácticas y maestría, y sugerir los pasos para replicar la excelencia, perfeccionar y reencuadrar significados, y diseñar nuevos marcos para una mayor calidad de vida, amor y contribución. Como modelo, la matriz da las siguientes distinciones del proceso que nos permiten entrar en ella, aprender a verla y reconocerla en acción, y trabajar con la matriz de marcos de significados, propia o de otros.

Si vamos a *dar coaching a la matriz*, ¿cómo empezamos? ¿Qué hacemos? ¿Qué *distinciones en el proceso* nos permitirán trabajar eficazmente con un cliente en una situación de coaching? Como una perspectiva general, las siguientes distinciones ofrecen un formato general.[2]

¿Por qué encontramos el modelo de matriz tan poderoso para el coaching y especialmente para el metacoaching? Sobre todo porque nos permite pensar y trabajar sistémicamente con el sistema mente-cuerpo-emoción. Como tal nos permite ver cómo la información se mueve dentro del sistema y la energía emerge de él en forma de habla y comportamiento. Desde la perspectiva del coaching, esto es vital para dar poder al cliente para que reconozca no nada más lo que ocurre, sino también el mecanismo que lo hace.

1. **Empieza con un estado.** Puesto que todo aterriza en nuestros estados, y ya que cada persona siempre se encuentra en algún estado, esto nos da un punto de partida que podemos utilizar siempre. Podemos empezar con nuestro estado o con el estado de nuestro cliente, y ver a dónde nos lleva. ¿No es asombroso cómo a menudo ni siquiera notamos nuestros estados o aquellos de nuestros clientes? ¡Los estados pueden estar tan presentes y ser innegables y tan invisibles!

- ¿En qué estado te encuentras ahora?
- ¿Cuál es tu estado mental, corporal y emocional?
- ¿Cómo entraste en ese estado? ¿Qué lo provocó?
- ¿Qué circunstancias o condiciones contribuyeron a ello?
- ¿Dónde está la energía de ese estado? ¿A dónde va?
- ¿Qué tan intenso o dominante es ese estado?
- ¿Qué tan lleno de recursos o tan limitante es?

[2] El doctor John Burton ha escrito un libro fascinante combinando metaestados con la psicología del desarrollo, *Status of Equilibrium* (2002).

Este tipo de análisis de estado inicia el estado de conciencia (autoconciencia) para que con eso cultivemos el manejo de los estados. Y el control de los estados es la base para la maestría personal y de los negocios.

2. Entra en la chimenea de crear-significados/formar metaestados. Nuestros estados mente-cuerpo se originan siempre e inevitablemente en nuestro pensamiento, la creación de significados y la interpretación de nuestra experiencia. Esto significa que ya podemos seguir los metasaltos en espiral que nosotros o nuestro cliente hacemos cuando creamos los significados, y después los significados de esos significados.

- ¿En qué estás pensando? ¿Qué viene a tu mente?
- ¿Qué estás recordando, imaginando, temiendo, esperando, anticipando, prediciendo, soñando, etcétera?
- ¿Qué marcos estás estableciendo en tu mente sobre lo que está pasando?
- ¿Qué referencias, asociaciones, lingüísticas, metáforas, y estructuras de metaestados estás usando o creando?
- ¿Asciende en espiral la creación de significados hacia respuestas más positivas?
- ¿Estás creando significados que te mandan hacia abajo en una espiral negativa o viciosa?
- ¿Tus significados te mejoran o te limitan, empoderan o sabotean tu éxito y tu felicidad?
- ¿Te gustan estos significados?

Dentro de la matriz, nuestra chimenea de creación de significados gobierna la manera en que construimos significados. En este sentido nuestros patrones de pensamiento juegan un rol determinante y gobernante en la calidad de nuestra vida, en la calidad de nuestros mapas mentales. Cuando las cosas van mal, el problema son siempre el marco y el encuadre, nunca la persona. No obstante, nuestra creación de significados es influenciada por nuestro estado físico y las condiciones del ambiente, y frecuentemente llega a un camino sin recursos.

3. Explora las intenciones en lo recóndito de tu mente. Creamos significados de maneras numerosas, cognitivamente por medio de asociaciones, lenguaje, referencias, metáforas, etc. También construimos otro tipo de significados al mismo tiempo que inventamos razones, agendas, motivos e intenciones de *por qué* hacemos lo que hacemos.

- ¿Cuáles son los pensamientos en lo recóndito de tu mente cuando dices eso? ¿O sientes eso? ¿O piensas en esa persona?
- ¿Qué tratas de hacer, sentir o lograr con esto?

- ¿Por qué quieres alcanzar ese resultado?
- Y cuando lo logres, ¿qué hará por ti?
- ¿Qué es aún más alto que eso?
- ¿Qué sientes que necesitas hacer? ¿Por qué? ¿Por qué eso?

Cuando preguntes sobre las intenciones, no te detengas en el primer o segundo nivel. Explora la escala intencional completa, todo el camino hasta las intenciones más altas de la persona, las cuales terminan con frecuencia en un propósito o inspiración que llamamos "espiritual". Entonces utiliza eso para reorientar su vida diaria. Al hacer esto le permites al cliente tomar una actitud intencional de su vida.

4. Identifica la fortaleza y la vitalidad de cada matriz de contenido. Al mismo tiempo que construimos significados cognitivos e intencionales, y que entonces experimentamos un estado mente-cuerpo-emoción que registra esos significados, construimos contenidos específicos acerca de nosotros mismos, de otros, del mundo, del tiempo y de nuestros recursos para enfrentar y dominar cosas. Antes de esto, nos concentramos en el *proceso*, ahora cambiamos al *contenido*.

¿Por qué cambiamos del proceso al contenido? Simple, porque el contenido también importa. Las ideas específicas, los pensamientos y las creencias que tenemos, sí importan. Después de todo, es posible instalar pensamientos virus y creencias mórbidas y enfermizas que son tan perversas y enredosas que nada más nos enferman y nos mandan en direcciones que nunca nos permitirán alcanzar nuestros objetivos. Mapas e ideas erróneos pueden completamente informarnos mal y dirigirnos mal. Por esto, algunas veces tenemos que preguntar sobre el contenido y limpiar "zonas erróneas" viejas.

- ¿Existen en las matrices algunos mapas malos que creen una matriz antiecológica y desbalanceada?
- ¿Qué tan saludable o tóxico es el contenido en tu matriz de *sí mismo*?
- ¿Existen algunos pensamientos virus en tu matriz de *los otros*?
- ¿Qué piensas, crees y sientes acerca del *tiempo*, o de un dominio específico de la experiencia en el *mundo* que no mejora tu vida?

El coaching como inspecciones de control de calidad permite a las personas sumamente eficaces volverse más altamente eficaces. Nos permite examinar la ecología, la congruencia, la realidad, la salud, la vitalidad, y otros factores que contribuyen a la calidad humana de nuestras experiencias.

5. Entra y sal para ver al sistema como sistema. Como modelo, la matriz es un sistema y trabaja sistémicamente. Por lo tanto, para usarla con eficacia para diagnosticar, hacer un perfil, o coachear, debemos aprender a pensar y a usar la matriz de manera sistémica. Por lo general, esto nos in-

vita a pensar en el proceso dinámico que ocurre como el intercambio de información y energía por todo el sistema. Nos invita a pensar que el sistema y todas sus partes y facetas funcionan al mismo tiempo. Desde luego, poder ver esto es todo un reto. Es aquí donde los diagramas de varios sistemas resultan útiles y poderosos. En el modelo de matriz, usamos un conjunto de diagramas que nos permiten detectar la entrada, el proceso y la salida de la información y la energía.

- ¿Qué información está siendo ingresada y procesada?
- ¿Qué energía está siendo generada y expresada?
- ¿En qué áreas?
- ¿Qué tan sanos, apropiados y empoderados son estos intercambios de información-energía?
- ¿Qué repeticiones se producen en la matriz?
- ¿Qué patrones están siendo creados y/o replicados?
- ¿Cuál es la calidad de los bucles de retroalimentación? ¿Los bucles de activación directa (*feed-forward*)?
- ¿La matriz está ascendiendo en espiral o descendiendo en espiral?
- ¿Qué marcos trabajan como atrayentes en el sistema y crean profecías de autoayuda y de autocumplimiento?

6. ¿Identificas a los atrayentes en el sistema? Los atrayentes nos dan una idea de la organización dinámica del sistema: adónde va, si está girando hacia arriba o hacia abajo, y dónde están los puntos de apalancamiento para cambiar el sistema. ¿Qué son estos atrayentes, cómo trabajan, y cómo podemos identificarlos? Para explorar e identificar a un atrayente, retrocede en el sistema y plantea preguntas como las siguientes.

- ¿Qué atrae hacia sí mismo el sistema?
- ¿Cómo se organiza cada vez más el sistema?
- ¿Qué está convirtiéndose en el primer plano del sistema?
- ¿Qué está quedándose en segundo plano?
- ¿Cómo la energía del sistema crea atracciones magnéticas?
- ¿Cómo la información del sistema crea predisposiciones?
- ¿Estas predisposiciones son en contra o a favor?

Un atrayente es una idea, una emoción, una experiencia, un valor o cualquier marco de creencia que nos atrae. La atracción que sentimos depende de cómo le damos significado y cómo desempeña un rol significativo en nuestra vida.

7. Plantea mil preguntas curiosas con respeto. Por último, como una investigación, el coaching consiste en preguntar. Radica en preguntar de

mil maneras mientras invita a la exploración y la investigación. Entonces hacemos nuestras preguntas para ejecutar inspecciones de control de calidad en ellos. Preguntamos para sacar las presuposiciones del sistema mismo para poder examinar la salud de la autoorganización de las energías de un sistema. Y en este interrogatorio imparcial, el sistema cambia.

COACHEANDO DESDE LA MATRIZ

El uso del modelo de matriz como un *marco referencial* para coachear nos da un modelo coherente para describir los marcos que conforman la "personalidad" y todos los marcos anidados, pensar en ellos y trabajar con ellos. Esto nos permite perfilar personas, detectar patrones y puntos de apalancamiento en un sistema, y facilitar una transformación empoderadora vía nuestro coaching.[3]

El diseño de coachear desde la matriz es empoderar a un cliente para que tome todo el control de sí mismo y se convierta en el amo de su propia matriz. Es en nuestra matriz, y con ella, que cada uno de nosotros formamos significados y creamos las intenciones que energetizan y motivan nuestras acciones. Desde ahí, creamos nuestros estados-marco de sí mismo, poder, tiempo, otros y el mundo, que llevamos con nosotros a dondequiera que vayamos. Sin embargo, algunas veces estos marcos no nos empoderan. Algunas veces no sacan lo mejor de nosotros.

Con respecto a la estructura de la "personalidad", el modelo de matriz se basa en la psicología del desarrollo o de la duración máxima de la vida y las etapas psicosociales de Erick Erickson, las etapas psicocognitivas de Piaget y las etapas psicosexuales de Freud. En otras palabras, la matriz es estructurada para reflejar *el desarrollo natural de la personalidad humana* durante la vida.

La primera matriz de contenido que todos construimos en el proceso de desarrollo y de convertirnos en humanos es la matriz del *sí mismo*. A medida que nos diferenciamos de nuestra mamá, nuestro hogar, nuestra familia, etc., nos convertimos cada vez más en nosotros como un ser separado. Cuando lo hacemos, comenzamos a mapear lo que podemos hacer, nuestras capacidades, talentos, predisposiciones y poderes básicos. Esto crea nuestra matriz de *poder*. En este desarrollo, descubrimos otro concepto desde muy temprano: el tiempo. Como nosotros (*sí mismo*) estamos llamados a hacer las cosas y utilizar nuestros recursos innatos (*poder*), descubrimos que hay cosas que hacemos actualmente, cosas que hemos hecho y cosas que haremos. Esta manera de clasificar actividades y sucesos y nuestra habilidad de sostenerlos en la mente nos permiten diferenciar las clasificaciones tempo-

[3] Coacheando desde la matriz, es un programa de coaching que muchos metacoaches usan en su práctica.

rales de pasado, presente y futuro (*tiempo*). No me sorprende que Immanuel Kant haya pensado que el "tiempo" era un ¡concepto *a priori* en nuestro cerebro![4]

Con nuestra mente en crecimiento y los recursos para pensar, imaginar, recordar, sentir, etc., desarrollamos la "constancia de representación", la cual nos permite llevar a mamá, a papá y a otros *en nuestra mente*. Esto comienza el desarrollo de la matriz de *los otros*. Mientras la exploración de nuestro mundo continúa y desarrollamos movilidad, empezamos a llenar nuestra mente con una matriz acerca del *mundo* en general, acerca del gran mundo salvaje allá fuera y de qué podemos hacer en él.

Esto crea nuestras cinco matrices de *contenido*. En forma simultánea, desarrollamos un estilo de creación de significado y significantes, primero acerca de estas cinco matrices de contenido, después acerca de otras cosas. Esto comienza con nuestra habilidad de asociar o conectar cosas en el estímulo → mundo de respuesta. A lo largo de esa línea, entonces creamos y sostenemos varias películas simples en nuestra mente, aunque nuestro viaje hacia nuestro reino de significados empieza en serio y de manera humana con nuestra habilidad de aprender y usar el lenguaje. Esto nos permite identificar qué *es*, cómo llamamos a las cosas, cómo las etiquetamos, las evaluamos, nos sentimos acerca de ellas y formamos megaestados con respecto a ellas en los niveles de nuestra mente.

Conforme la matriz de *significados* toma su propio significado, también creamos otra dimensión de significados, significados como valor, propósito, intención, diseño y motivación. Esto crea nuestra matriz de *intención*. Nuestras intenciones son al principio simples y de tipo instintivo: sentirse cómodo, ser mecido, amamantado y alimentado, jugar, descubrir, explorar, expresarnos, etc. Eso es lo que queremos. Esas son nuestras intenciones simples y programas. Pero si nuestras necesidades básicas están satisfechas, nos movemos hacia las necesidades superiores de autoactualización.

Nuestra matriz completa de las siete matrices crea todos los mapas y modelos del mundo que heredamos y creemos. Estos mapas nos permiten movernos tanto por el mundo interno del sí mismo, el significado, la intención y el estado, como por el mundo externo de los otros, el tiempo y todos los mundos.

RETROCESO PARA COACHEAR

En un amplio sentido, el coaching implica invitar a los clientes a *retroceder para poner una maravillosa atención a su matriz* y a todas sus submatrices y

[4] Immanuel Kant fue el filósofo que empezó a separar el mapa del territorio y las ciencias cognitivas.

continuar el crecimiento y desarrollo. Algunas veces implica quitar una matriz de marcos que interfieren con el éxito personal, y otras veces desarrollar y entrenar un nuevo conjunto de marcos incrustados que nos empoderan para mejorar la salud, la vitalidad o el éxito.

También utilizamos el modelo de matriz para clasificar dónde se encuentra el cliente, a qué matriz de marcos necesita dirigirse, qué patrones y herramientas de PNL, neurosemántica y otros campos podemos usar, y cómo podemos darnos cuenta de qué hacer y cuándo. La matriz como modelo no nada más proporciona un marco teórico de cómo los marcos humanos de significados funcionan, sino también cómo usarlos para perfilar y tomar decisiones acerca de las intervenciones.

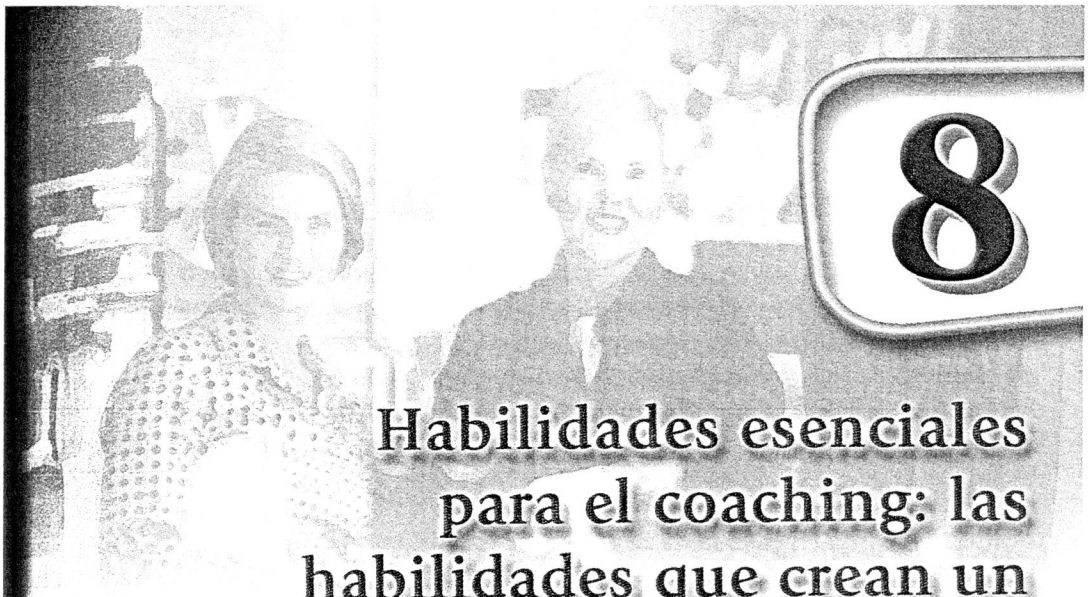
RESUMEN

- La matriz en la que nacemos y que cocreamos junto con nuestro ambiente social mientras crecemos, es un *mundo invisible* de asociaciones mental-emocionales, ideas, creencias y entendimientos que *forman* nuestro mundo interno, en el cual nos proyectamos luego al mundo exterior.
- Como modelo, la matriz nos da una estructura simple pero dinámica y una plantilla que nos permiten reunir todos los ricos detalles que un individuo presenta, y trabajar con ellos.
- El aprender a pensar y ver *sistémicamente* la matriz de una persona nos permite ver la naturaleza fluida del sistema mente-cuerpo-emoción y seguir la energía de la persona mientras se mueve a través del sistema.

TAREAS DE COACHING

En el hacer está el saber. Las tareas de este capítulo pueden incluir:

1. Entrevista a un amigo acerca de algo que le apasiona e identifica los marcos mentales clave para cada una de sus matrices.
2. Completa una sesión de coaching identificando el problema o el estado atorado por medio del modelo de matriz. Cocrea nuevos marcos mentales que empoderen, usando las preguntas de la matriz.
3. Conforme retrocedes en la sesión de coaching (2), ¿qué ideas y posibilidades te ofrece el modelo de matriz para tu coaching?
4. En metacoaching, nosotros "seguimos la energía a través del sistema". ¿Cómo sientes la energía mental-emocional del cliente en la sesión de coaching?



8

Habilidades esenciales para el coaching: las habilidades que crean un maravilloso coaching

Un maravilloso coach es capaz de hacer que un proceso de coaching se logre y se vea casi sin esfuerzo.

JULIE STARR

Espejeando, validando, empatizando, son las habilidades fundamentales para construir el rapport.

GRAHAM RICHARDSON

No cualquiera puede coachear. El coaching, como cualquier otro campo o disciplina, no nada más involucra un marco referencial teórico, sino también un conjunto de *habilidades*, un conjunto de habilidades de competencias básicas en el proceso de coaching. Aquellos que intenten coachear sin estas habilidades básicas *no* tendrán éxito al trabajar con el cliente, e incluso pueden hacer daño. Después de todo, si los procesos de conciencia, cambio y desarrollo son bastante *poderosos* para transformar la vida y crear cambios maravillosos, pueden ser poderosamente dañinos cuando se aplican mal o se dirigen mal. También podríamos crear cambios terribles. Con esta observación, ahora exploraremos el tema de las *habilidades del coaching* y haremos algunas preguntas básicas:

- ¿Cuáles son las habilidades involucradas en el coaching?
- ¿Cuáles son las habilidades decisivas para coachear bien?
- ¿Cuáles son las habilidades esenciales que son requisitos absolutos para el coaching?

CUALIDADES PERSONALES DEL COACH

Si no todos pueden coachear, y si hay algunas cualidades y rasgos que son esenciales para que una persona pueda coachear con eficacia, entonces, *¿cuáles son estas cualidades para coachear eficazmente*? El coaching no es nada más *qué hacemos*, es también acerca de *quiénes somos* y en quién nos estamos convirtiendo. La lista de Zeus y Skiffington (2000) se concentró en capacidades para lo siguiente:

	Matriz	***Competencia*: 0-10**	
		Hoy	*En 30 días*
Autoconciencia	Sí mismo	_____	_____
Inspirar a otros	Otros	_____	_____
Construir relaciones	Otros	_____	_____
Flexibilidad para ajustarte al cliente	Poder	_____	_____
Comunicarse clara y directamente	Poder	_____	_____
Ver adelante, orientado al futuro	Tiempo	_____	_____
Ser disciplinado en la realización de cosas	Sí mismo/Poder	_____	_____
Manejar límites profesionales	Sí mismo/Poder/Otros	_____	_____
Diagnosticar asuntos y encontrar soluciones	Significado	_____	_____
Sentido de empresario para vender/mercadear	Mundo	_____	_____

COMPETENCIAS CENTRALES PARA EL COACHING

Hemos identificado 26 habilidades centrales en el metacoaching y las hemos clasificado en tres áreas: habilidades esenciales del coaching, habilidades para el cambio en la danza del coaching, y habilidades decisivas para la maestría. Empezaremos con las habilidades centrales de escuchar, apoyar y preguntar. Después incluiremos las habilidades de coaching que facilitan el cambio, y luego agregaremos las habilidades más avanzadas pero decisivas para ser más eficaz y tener un completo dominio en el coaching.

El primer conjunto de habilidades son aquellas que son absolutamente fundamentales y esenciales. Sin ellas, una persona no se puede presentar por completo con un cliente, y esto podría socavar el descubrimiento de las metas, las agendas, los valores y la visión del cliente. Hemos clasificado

estas siete habilidades esenciales en cuatro áreas, porque dos incluyen las partes duales de un mismo proceso (*v. gr.*, habilidades 1 y 2: escuchar y apoyar, dar y recibir retroalimentación; véase fig. 8.1). Otras involucran el primer nivel y después un metanivel de exploración (preguntar y metapreguntar). Por último, la habilidad de evocar estados. Estas habilidades de comunicación son básicas para una conversación de coaching efectiva que comprometa al cliente, entre en el mundo del cliente, y comience por llegar al fondo de las cosas.

Las siete habilidades esenciales en el coaching
1. Escuchar atenta y activamente
2. Apoyo: *rapport*, presencia
3. Preguntar con calidad
4. Metapreguntar
5. Dar retroalimentación
6. Recibir retroalimentación
7. Evocar estados

Las nueve habilidades en la danza del coaching
1. Facilitar
2. Despertar
3. Retar
4. Investigar: preguntar y metapreguntar
5. Provocar
6. Cocrear: encuadrar, desencuadrar y reencuadrar
7. Actualizar
8. Reforzar
9. Probar: comprobar

Las nueve habilidades decisivas para el coaching eficaz
1. Encuadrar y reencuadrar
2. Dejar tareas
3. Echar porras y validar
4. Considerar responsable/comprobar
5. Detectar patrones
6. Modelar
7. *Benchmarking* (punto de referencia)
8. Retroceder (salirse)
9. Perfilar

Figura 8.1

HABILIDADES ESENCIALES EN EL COACHING

1. Escuchar atenta y activamente. El escuchar activo y concentrado supone un escuchar completamente con la mente y el cuerpo para que es-

cuchemos con un tercer oído tanto el contenido como la estructura, de lo que se dice, así como de lo que no se dice. Es escuchar con el corazón, la emoción y los metaniveles de la conciencia. Es escuchar con pausas y silencios, que le dan al cliente otra oportunidad de estar con sus pensamientos, sus emociones y su conciencia. Tan alta calidad de escuchar permite al otro "sentirse escuchado" y así facilita el descubrimiento, y es realmente una experiencia muy especial y excepcional.

Tal escucha atenta y concentrada no es fácil. Hacerlo implica hacer a un lado nuestro *yo* interno y nuestras inversiones y estar mucho más en el momento que uno pueda estar totalmente presente ante el cliente. En el metacoaching, utilizamos el patrón de acceso al genio personal para crear un estado de alta genialidad, concentración y compromiso en el coaching.[1]

2. Apoyo. El apoyo es estar presente, es mostrarle al cliente y pararse en ese momento con él. Es estar presente en sus emociones sin tratar de *hacerles* algo. ¿Cómo *apoyamos* a otro? ¿Cuáles son los aspectos específicos sensoriales que conlleva el "apoyo"? ¿Cuáles son las señales de que el cliente ya no se siente apoyado por nosotros? El coaching consiste en crear un espacio seguro y que dé valentía, un lugar donde la transformación pueda ocurrir, y donde el cliente pueda encontrar el valor para hablar sobre sus verdades.

El apoyo implica *empatía*, y creamos empatía reconociendo las emociones: "Eso debe de sentirse X" (X es un sentimiento con una palabra). Esto difiere de la simpatía, que es *sentir* lo que el cliente siente. La empatía difiere de esto en que nosotros queremos y somos capaces de entender el estado del otro *sin* sentir lo mismo. El apoyo es *sostener las intenciones, los resultados y las agendas* del cliente durante toda la conversación. Es ser capaz de sostener los resultados del cliente como marco y propósito del coaching. Esto apoya al cliente para explorar las estructuras de significado de su matriz con un sentido de seguridad y respeto.

En la danza del coaching, el cliente es el líder y el coach lo sigue. Respecto a los propósitos y la agenda en el coaching, éste no es directivo. El coach dirige sólo los procesos y las técnicas para llevar al cliente por el camino y no al destino.

3. Preguntar con calidad. La habilidad de plantear preguntas fabulosas y poderosas que lleguen al fondo de las cosas, que abran nuevas posibilidades, que abran la puerta de la matriz, que influencien la dirección del pensamiento de una manera profunda y poderosa, y que se centren en la facilitación al cliente de una manera orientada a las soluciones, es el corazón del coaching. Esto se refiere a una exploración imparcial que explora, pregunta y responde sin juicios. Estos son sobre todo preguntas que se relacionan con el juego externo. Para plantear preguntas poderosas con

[1] Para mayor información sobre el escuchar atento, véase *Games Great Lovers Play* (Hall, 2004).

precisión en metacoaching, usamos el metamodelo (véase "Conversaciones de coaching"). Aquí buscamos capacitar al cliente para que clasifique los datos específicos de qué es lo que va a hacer, el plan de juego para llevar su desempeño al siguiente nivel.

4. Metapreguntar. Luego, debemos movernos de las preguntas sobre el juego externo y los pensamientos y sentimientos inmediatos acerca de éste, hacia dentro para explorar los marcos, los estados y las experiencias acerca de las experiencias internas. Las metapreguntas exploran la estructura de marcos del juego interno que permiten a los clientes explorar y despertar hacia su matriz. Estas metapreguntas dirigen al cliente a "salirse" (retroceder) a una conciencia más alta acerca de sus creencias, valores, identidades, intenciones, etcétera.

El preguntar poderosamente, usa preguntas abiertas que exploran en forma implacable el significado, las posibilidades y las soluciones dentro de la matriz del cliente. Mediante la matriz y las metapreguntas, nos centramos de manera intensa en los significados, las intenciones y los estados del mundo interno del cliente y lo invitamos a regresar a las referencias recordadas que usó para crear los mapas originales.

5. Dar retroalimentación. La retroalimentación no es un juicio o una opinión. La retroalimentación es un reflejo exacto de información empírica (ver-oír-sentir). Para dar una retroalimentación de alta calidad, usamos un lenguaje lo más preciso posible (un lenguaje basado en lo sensorial) acerca de qué vemos, oímos y sentimos. Esta retroalimentación basada en lo sensorial se da también lo más pronto posible, ya que cuanto más inmediato se hace más útil resulta. Lo hacemos directamente, considerando el contexto, con rapport y con apoyo.

La retroalimentación también necesita ser tentativa mientras se invita al cliente a intentarlo. Usando el "espejo" de nosotros mismos, retroalimentamos lo que experimentamos apuntando a los comportamientos específicos que nos dan la entrada y disparan esas impresiones para nosotros. Dado de manera sin juicios, este tipo de retroalimentación de calidad ofrece un reflejo correctivo y reforzamiento. Una manera de dar retroalimentación y comprender en concreto consiste en resumir.

6. Recibir retroalimentación. Cuando recibimos retroalimentación, lo hacemos mucho mejor cuando la escuchamos con cuidado, la reconocemos por lo que quiere decir el que habla, buscamos referentes sensorialmente basados, la exploramos para entenderla completamente, y entonces usamos las partes de ella que parezcan útiles para refinar nuestras habilidades, nuestros entendimientos y nuestra presentación de nosotros mismos. Al buscar y recibir retroalimentación, le damos la bienvenida a la evaluación para que podamos examinarnos y manejarnos; esta es una expresión de inteligencia emocional (E. Q.).

En el coaching, primero demostramos esto conforme recibimos en forma continua la retroalimentación del cliente y trabajamos con ella. Nosotros *no* somos los expertos en los pensamientos-y-sentimientos, las intenciones, órdenes, etc., del cliente. En el coaching, también trabajamos para desarrollar la habilidad de recibir retroalimentación. Entonces, preguntamos: "¿Qué es lo mejor que has recibido de esta sesión? ¿Qué funcionó realmente bien? ¿Qué no funcionó tan bien para ti? ¿Qué puede funcionar aún mejor?" Además, para crear una retroalimentación progresiva basada en lo sensorial, ponemos estructuras de responsabilidad progresiva de acuerdo con el mejoramiento continuo del cliente en una habilidad o experiencia dada.

7. Evocar estados. Nosotros evocamos un estado invitando a un estado mente-cuerpo-emoción a que emerja. Lo hacemos surgir o incluso lo provocamos sugestionándolo, cuestionándolo, reflejándolo, etc. Entonces podemos anclarlo o reanclarlo. El hacer esto conscientemente, nos da una habilidad esencial de manejo de estados. Después podemos aumentar, interrumpir, diseñar o rediseñar, y encargarnos de nuestros estados. El evocar estados incluye también habilidades de inducción de trances para que el cliente entre y acceda a los mejores estados imaginados.

Las subhabilidades necesarias para la evocación de estados de calidad comprenden muchas habilidades básicas de PNL (programación neurolingüística): conciencia sensorial, calibración para la salida externa en términos de movimiento, gestos, tono, volumen, movimientos oculares, ritmo, construir rapport, etcétera.

LAS HABILIDADES DE CAMBIO PARA LA DANZA DEL COACHING

Hay un conjunto de habilidades que describen los roles y los estados del coaching que desempeñan un papel clave en el proceso de la facilitación del cambio que se distinguen en el modelo de los ejes del cambio. Estas habilidades permiten al coach entrar y trabajar como un agente del cambio para la experiencia de cambio del cliente. Aunque tienen cierto orden, las hemos ordenado así con el propósito de entenderlo y aprenderlo. Una vez equipado con estas habilidades y roles de coaching, el orden es irrelevante ya que se cede el paso a la conversación y la danza del cambio. Después, seguimos la energía del cliente mientras el cliente: liderea, el coach lo sigue.

1. Facilitar. La habilidad total en el coaching es la facilitación. Esto se refiere a que todo lo que hacemos tenga una respuesta, un comportamiento, o una habilidad más probable. La idea de *facilidad* se apoya en el corazón

de la facilitación –qué tal es *fácil*–. Pero esto no significa fácil, más la atención en quitar las dificultades y las interferencias para así hacer más *accesible* el camino.

La facilitación es un arte que supone el sostenimiento de dos calibraciones al mismo tiempo: calibración del estado mental y emocional del cliente, y calibración del contexto de las metas y los objetivos a largo plazo del cliente. En este sentido, la habilidad de facilitar los recursos y las mejores respuestas a otras personas es una habilidad muy personal y cariñosa que a la vez se enfoca en los procesos de comunicación, exploración, cambio y transformación, descubrimiento y acción. El reto de esta habilidad es ser suficientemente flexible para examinar con el cliente sobre qué hace realmente que él se sienta seguro, apoyado, entendido, respetado y retado, y qué crea realmente el movimiento del cambio.

2. Despertar. Primero hay un despertar. En la habilidad del coaching de despertar, ofrecemos ideas, posibilidades, marcos, visiones, historias, sugestiones inspiradoras, etc., a fin de facilitar en el cliente el despertar de lo que aún está por destaparse y desatarse. El despertar puede tomar muchas formas maravillosas. Implica la evocación de estados de curiosidad, descubrimiento y nuevas posibilidades. Supone la inspiración y evocación de esperanza, sueños nuevos, y desatar visiones vagamente sentidas. El despertar es una de las respuestas en los *ejes de la energía y la motivación*. Aquí como coaches, seducimos a nuestros clientes para que crean más en ellos mismos de lo que creyeron antes, y para que tengan sueños más grandes y maravillosos.

3. Retar. Lo opuesto a despertar, e incluso una forma de éste, es el retar. La habilidad de retar se centra en presentar la realidad actual y todos los retos que ésta ofrece, para que el cliente se aleje de algunas cosas y se acerque a otras. Al retar, confrontamos al cliente con las direcciones actuales, invitamos al pensamiento consecuente y, con despiadada compasión, consideramos al cliente responsable de sus visiones y valores. Como una habilidad del coaching, el retar consiste en no dejar al cliente negar, reprimir o minimizar la brusquedad o la brutalidad de la situación actual. Es el aspecto de *jalar* en los ejes de la energía y la motivación; muestra y aumenta las aversiones e insatisfacciones que hacen que el cliente se aleje de las cosas que no le sirven bien. El retar no es particularmente una habilidad "agradable", ya que detiene los pies del cliente en el fuego en que está o estará. No obstante, a largo plazo, es por lo general la respuesta más cariñosa. El reto es una de las respuestas de los ejes de la energía y la motivación.

4. Investigar. Para investigar, comenzamos con las preguntas y las metapreguntas en los ejes de la decisión, pero investigar implica mucho más. Al investigar, conducimos a una conversación feroz para llegar al fondo de las cosas, específicamente al conjunto o matriz actual de marcos que define

y crea la realidad y el juego actual del cliente. Por medio de este estilo de preguntar, invitamos al cliente a *reflexionar* y ganar *conciencia* de sus creencias, entendimientos, expectativas, etc., actuales.

Al investigar, entramos, con paciencia y perseverancia, en la estructura dinámica de la experiencia para encontrar dónde está el punto de apalancamiento que hace que el cliente tome una decisión para cambiar. Al realizar esto se invita al cambio. Se inicia una profunda conversación que llega al fondo de las cosas, así que el cliente dirá a menudo lo que nunca ha dicho. De esta manera, el cliente excava y expresa nuevas verdades que entonces se cultivarán y se usarán en la cocreación de un nuevo plan de juego.

5. Provocar. La provocación es una habilidad que se presenta en los *ejes de la decisión*, y está diseñada para "aguijonear", molestar y provocar al cliente a fin de enfrentar finalmente las necesidades que necesitan encararse, y tomar una decisión que le dé poder y que sea decisiva para tomar medidas. Provocar implica con frecuencia hacer preguntas de control de calidad, preguntas que examinan la calidad y la ecología de una experiencia. Puede incluir hacer preguntas de prueba de la realidad que provoquen la validación del entendimiento y las soluciones potenciales, del cliente. La provocación utiliza un amplio rango de respuestas desde incitar, molestar y emocionar, hasta provocar enojo, tristeza, gozo, esperanza o cualquier otra emoción fuerte y jugar con tales emociones. Está diseñada para examinar y construir la fuerza interna del cliente para una gran aceptación de la realidad, el reconocimiento de qué es, y una buena disposición para enfrentar los retos.

6. Cocrear. En la habilidad de cocrear, trabajamos con el cliente en la planeación, la lluvia de ideas y la construcción de un nuevo juego interno, los ejes de la creación. Esta es una habilidad de colaboración que no "dice todo", o lo dice todo, que no enseña o instruye. Más bien proporciona espacio para que el cliente venga con nuevas ideas estratégicas y planteamientos, nuevos marcos mentales para sus propias soluciones. La cocreación puede ser una habilidad salvaje y caótica como cualquier acto de creación. El coach y el cliente no tendrán a menudo ni idea de dónde un conjunto de preguntas o exploraciones los tomarán o qué nuevas sinergias serán creadas. En la cocreación, las cosas emergen. Para facilitar el proceso de creación, el coach necesitará sostener y aprovechar la ambigüedad y ser un crisol para la concepción y deliberación de nuevas ideas y emociones del cliente.

Por último, la cocreación creará un plan de acción en que el cliente describe el juego interno nuevo.

7. Actualizar. En los *ejes de la creación* no existe nada más la cocreación, sino también la habilidad de coaching de la actualización. En esta habilidad, nos enfocamos en ver el plan de acción en la mente del cliente, hecho realidad en sus acciones, sus comportamientos, sus relaciones y su vida. Aquí es cuando "la llanta sale al camino". Aquí el coach invita la acción y la respues-

ta en la forma de tareas, ejercicios y experimentación. La actualización, como habilidad, invita al cliente a traducir el nuevo juego interno en comportamientos prácticos, a experimentar para ver qué pasa, y a dar origen a los principios de un nuevo patrón o hábito de respuesta. Aquí, el coach capacita al cliente para que realice la traducción de la mente al músculo, de hablar a caminar. De esta manera, entrenamos al cuerpo a *sentir* grandes ideas.

8. Reforzar. Siguiendo a la actualización, el reforzar es la habilidad de coaching que apoya y nutre todo aquello que funcione bien respecto a los resultados deseados del cliente. Al observar cualquier comportamiento que se aproxime a las acciones y los comportamientos deseados, lo reforzamos con el apoyo, la nutrición y la validación. El reforzamiento positivo significa que validamos y celebramos la acción deseada incluso si ocurre en pequeños incrementos. De esta manera, permitimos el espacio y el ambiente para que el nuevo comportamiento se vuelva fuerte y resistente.

Esta faceta del coaching es similar a lo que hacen los padres que apoyan mientras el hijo aprende a caminar. Como coach, *reforzamos* y *hacemos que valga* cualquier cosa que el cliente haga para acercarse al comportamiento deseado. Cuando un niño da sus primeros pasos tambaleantes y se cae, los padres amorosos se le acercan con porras y palabras de ánimo. ¿Por qué? Para hacerle saber al niño que ha empezado un nuevo comportamiento y que, aunque se tambalee y caiga, *cuenta*. Del mismo modo, como coach, nos damos cuenta y ayudamos al cliente a que reconozca los primeros indicios de los comportamientos y cambios deseados.

La velocidad con la cual el cliente pueda percatarse de esas primeras señales determinará la velocidad con la cual el cliente pueda completar el proceso de cambio. En todo aprendizaje y cambio, navegamos a través de la etapa de ser incompetentes conscientes hasta volvernos competentes conscientes, y para algunos éste suele ser el proceso más largo y arduo. En este sentido, es a través de tomar en cuenta las primeras señales como coacheamos al cuerpo a *sentir* y *experimentar* el nuevo comportamiento. Es parte de la traducción del concepto (mente) al comportamiento (músculo). Se da al cuerpo algo que reconocer: "¡Oh, así es cómo ese concepto se siente!" Este reconocimiento le da al cuerpo un punto de referencia para poder replicar el comportamiento deseado.

Hay algo más en esto. A saber, cuanto más pronto se reconozca el comportamiento, más rápido el cliente puede replicarlo, refinarlo, y construir confianza a partir de él.

Sin un reconocimiento efectivo ni refuerzo, el cliente puede atorarse en esta etapa e incluso abortar el proceso de cambio mismo.

Un reforzamiento negativo puede proporcionar un estímulo de desagrado, de ceño, de mover la cabeza diciendo no, de ignorar, etc., hasta cualquier acción o comportamiento actual que no queremos que continúe.

9. Probar. La habilidad de coaching de probar ocurre en los *ejes de la solidificación* y está diseñada para probar la fuerza del plan de acción. Después de que el cliente ha cocreado un plan, una estrategia o los marcos nuevos para el juego interno y ha empezado a llevarlos a la acción, lo animamos a probar las acciones para ver si funcionan, qué tan bien funcionan y qué nuevos refinamientos podemos agregar. En este sentido, la prueba nos lleva a reunir la nueva información, que es donde empezamos con los dos primeros ejes.

El probar incluye plantear preguntas de prueba sobre la realidad, explorar y probar el patrón de pensamiento del cliente en varios contextos, hacer más preguntas ecológicas de prueba, y probar para ver si los resultados creados están a la altura de los valores y las visiones del cliente. Al probar la realidad, trabajamos con el cliente revisando la validez de lo que se ha planteado y mapeado. En un futuro pasivo, el coach examina junto con el cliente cómo será en el futuro un cambio. Probamos retando al cliente a que apague sus excusas, a que alinee sus marcos y a que continúe refinando su plan de acción. Estamos probando qué tan sólido es el cambio en diversos contextos.

En la etapa de probar, retroalimentamos los conocimientos, los refinamientos y los ajustes a la etapa de cocreación, de modo que establecemos un bucle continuo de aprendizaje. Como esto crea una retroalimentación abierta/un bucle de activación directa en el cliente, elimina cualquier "recaída" y pasa las responsabilidades y los resultados al siguiente evento de aprendizaje.

LAS HABILIDADES DECISIVAS Y DE MAESTRÍA EN EL COACHING

La siguiente lista de habilidades incluye habilidades más avanzadas que las siete habilidades esenciales originales, y también son igual de importantes en la creación de una conversación atractiva de coaching que llegue al fondo de las cosas. Por supuesto estas habilidades dependen del conjunto anterior y se extienden más allá de ellas para dar al máster coach el poder de dirigir el diálogo de tal manera que facilite los recursos internos y las ideas del cliente. Estas son las habilidades de un coach altamente eficaz y un comunicador profesional.

1. Encuadrar y reencuadrar. Un marco se refiere a *un marco de referencia* que comienza como una referencia externa, un punto de referencia. Empieza con una referencia: "¿A qué te refieres?", decimos cuando no entendemos. "¡Oh!, ¿ese es tu marco de referencia?" Al decir esto, entonces nos damos cuenta: "Ese es tu marco mental acerca de esto. ¿O no?"

De esta manera, traemos una *referencia* dentro de nosotros, que se convierte en nuestro marco de representación, marco mental, marco de significado, y un conjunto de marcos incrustados: una matriz de marcos alrededor de una idea, un suceso o una persona. Podemos semánticamente dar prioridad a una conciencia o emoción que evocará varios potenciales de respuesta en el cliente, mientras ponemos marcos-por-implicación y damos prioridad a la posibilidad de nuevos significados en un área específica (*v. gr.*, respeto, contribución, diversión, aprendizaje, etc.).

2. Dejar tareas. Al dejar tareas, asignamos actividades al cliente, acciones que faciliten nuevas ideas, opciones, experiencias y estados que desaten los potenciales del cliente. Podemos dejar tareas con actividades explícitas o usar acciones metafóricas. El dejar tareas hábiles es una colaboración entre el coach y el cliente para encontrar esas pequeñas tareas y acciones que introduzcan el juego interno en el cuerpo y el comportamiento. Al dejar la tarea, hacemos una petición al cliente en la forma de un reto o de hacer una lista para actualizar el nuevo plan de juego.

3. Echar porras. Echar porras es el refuerzo de algo bueno y valioso en otro que apoya, valida, da ánimo y defiende. Mediante la validación, confirmamos el valor de algo; podemos hacer esto sin necesariamente aceptarlo en nosotros. "Sí, puedo entender eso." "Esto tiene sentido para mí porque..." El echar porras funciona como un refuerzo positivo para un comportamiento, una habilidad, una dirección o una experiencia, y también implica un toque muy personal para la experiencia y la relación del coaching.

4. Considerar responsable y comprobar. Esta habilidad requiere una buena disposición para comprobar el progreso de un cliente y considerarlo responsable de sus intenciones, visiones, resultados y planes de acción. Es una habilidad "dura", que exige firmeza por parte del coach.

5. Detectar patrones. La habilidad de detectar patrones consiste en distinguir entre contenido y proceso, detectar patrones, temas, estructuras, formas y procesos, y rehusarse a ser seducido por el contenido. Alguna similitud recurrente dentro de una clase de cosas puede ser un patrón. Detectar una tendencia que continúe reapareciendo es *la detección de un patrón*. Como coach, anticipa tu trabajo 80% con el proceso y la forma y quizá 20% con el contenido. En la detección de patrones, exploramos la estructura dinámica que hace la experiencia lo que es. Para ese fin, preguntamos: ¿Qué patrones de pensamiento, patrones emocionales, patrones conceptuales están ocurriendo? ¿Qué resulta de ellos? ¿Qué equilibrio o desequilibrio inicia en la vida del cliente?

6. Modelar. Esta habilidad supone identificar la estructura y el proceso respecto a cómo funciona una experiencia. Implica ser capaz de crear un modelo que especifique los pasos para replicar la experiencia, la habilidad o la destreza, y después ser capaz de aplicarlo al modelo mismo. El mode-

lado incluye la detección de patrones, la calibración y la habilidad de funcionar con estructura y sistemas.

7. Benchmarking. La habilidad de poner un benchmarking (punto de referencia) implica la habilidad de poner una escala que empíricamente mida una habilidad conceptual o idea en términos conductuales de ver-oír-sentir. Hacemos esto para proporcionar algunas medidas tangibles y medibles que nos permitan dar y recibir retroalimentación de manera que nos guíen a niveles más altos de desempeño. Cuando damos benchmarking de las prácticas superiores, modelamos los factores cruciales de éxito, las variables clave que contribuyen, la secuencialización, la sincronización y las actitudes.

8. Retroceder (salirse). La habilidad de retroceder es la habilidad para ganar un poco de espacio interno y perspectiva desde un estado mental y emocional, incluso desde un estado corporal, y *considerando que ese estado es sólo un estado*, entonces *levantarse encima de* él para pensar-y-sentir sobre él con el fin de mantener una perspectiva y llenarse de recursos, sabiduría y opciones. Al evocar la habilidad de retroceder como coach, invitamos a la conciencia de una metaperspectiva en el cliente y luego cubrirla con numerosas posiciones preceptuales.[2]

9. Perfilar. La habilidad de perfilar describe la creación de un perfil de factores y patrones que resumen las funciones clave del cliente. Perfilamos contra un modelo o una plantilla en busca de distinciones específicas que creemos que son importantes. El perfilar supone reconocer de dónde viene la persona, el estilo de la creación de significados, y las matrices de contenido que lo apoyan o que lo limitan en la obtención de resultados.

RESUMEN

- Para ser coach se necesitan *habilidades*. Aunque en apariencia, parece que el coaching es sólo una plática, sólo tener una tibia y amistosa conversación acerca de metas y resultados, pero es mucho más.
- En el corazón de las habilidades de coaching están las *habilidades de comunicación* que permiten al coach crear un contexto en el que se invita al cliente a tener una conversación de alta calidad que llegue al fondo de las cosas muy rápido. Esto conlleva las habilidades de calibración y conciencia sensorial, al estar presente y en el momento para el cliente, y después al ser capaz de entrar en el mundo del cliente. Desde ahí, es la suposición de cada quien lo que pase, lo cual, por supuesto, es la aventura de la relación del coaching.

[2] Para mayor información sobre la habilidad de retroceder, véase *The Matrix Model* (Hall, 2003).

- Coachear el cambio implica otra vez otro conjunto de habilidades, habilidades que dan poder en forma inteligente y con apoyo al cliente para que abrace el cambio. Para hacer esto posible, los ejes del cambio ofrecen un metaentendimiento y posicionan ocho roles críticos que facilitan el proceso de transformación.

TAREAS DE COACHING

En el hacer está el saber. Las tareas de este capítulo pueden incluir:

1. ¿Para cuáles cinco habilidades de coaching tienes afinidad y talento naturales? Identifícalas, y escribe una descripción de cómo estas habilidades influyen en los resultados de tu cliente.
2. ¿En cuál de esas cinco habilidades de coaching tienes menos competencia y menos habilidad? Explora con un colega cómo esto te detiene como coach.
3. Crea un plan para el desarrollo de tus habilidades en estas áreas.
4. ¿En cuál de las habilidades de coaching para el cambio eres más natural y en cuál necesitas extenderte más? ¿Qué meta o metas pondrías para dirigirte a esto?



9

Benchmarking: una metahabilidad en el coaching

Tienes lo que mides.

Ahora, por supuesto, debemos mantenernos buscando correlaciones objetivas o indicadores objetivos de estados subjetivos. El día en que descubramos tal indicador público o externo de placer, de ansiedad o de deseo, la psicología habrá saltado hacia delante un siglo.

ABRAHAM MASLOW, *Toward a Psichology of Being*

- ¿Es posible *cuantificar* la calidad de una experiencia?
- Si podemos, ¿cómo medimos las experiencias que, por definición, son *intangibles* y efímeras?
- ¿Qué procesos podemos usar para poner benchmarkings (puntos de referencia) en las habilidades del coaching para así poder identificar las mejores prácticas en el coaching y crear un entrenamiento que replique esta destreza?

BENCHMARKING: UN ENFOQUE DURO PARA HABILIDADES SUAVES

Hay habilidades y luego hay metahabilidades. Ejemplos de metahabilidades son las metapreguntas y la detección de patrones. Cuando cuestionamos nuestras preguntas, y usamos preguntas para limpiar y explorar los metaniveles de la mente, estamos *metapreguntando*. Esa es una metahabili-

dad. *La detección de patrones* es otra. En la detección de patrones, nos salimos (pararnos fuera) del contenido de una experiencia y buscamos los marcos estructurales y los procesos y si nos salimos de nuestra detección de patrones, podemos detectar patrones acerca del nivel de la habilidad.

A lo largo de esta línea, *el benchmarking* es también una metahabilidad y el tema de este capítulo. En el benchmarking, damos un paso atrás de la habilidad y ponemos estándares basados en lo sensorial o en lo empírico y criterios que nos permitan conocer el nivel o grado de competencia de una habilidad. Para hacer esto, nos tenemos que mover a un nivel más alto de la habilidad para pensar acerca de ella.

El término *benchmarking* fue acuñado en los inicios de la carpintería y la hechura de gabinetes. Surgió porque los carpinteros utilizaban una banca (*bench*) para marcar ciertas medidas y dimensiones en las cuales podían medir todas las piezas de madera. En la *banca* se hacían diferentes *marcas* para representar las medidas de las partes de un gabinete. Los que hacían los gabinetes ponían las piezas de madera en la banca y las medían con las marcas. Esto les permitía ver si las piezas cumplían con sus estándares antes de cortarlas.

De esta manera, los benchmarks se convirtieron en los estándares de mediación de todos los que hacen gabinetes.

- ¿Como coach qué estándares guían y gobiernan tu trabajo?
- ¿Qué criterios usas para tus clientes?
- ¿Qué benchmarks te has puesto?
- ¿Cómo sabes cuándo has alcanzado los estándares que te has puesto?

BENCHMARKING DE LAS HABILIDADES DE COACHING

Hoy usamos el benchmarking para establecer un *valor conductual o físico* para un concepto, como escuchar, preguntar, apoyar, etc., que nos permite tener un punto de referencia para la evaluación. Como tal, el benchmarking nos permite *medir* lo que de otra manera sería una habilidad o experiencia intangible (como "éxito", "crecimiento", etc.). Para los agentes del cambio que trabajan con habilidades y ciencias "suaves", el benchmarking proporciona una manera de evaluar el estado presente y el estado deseado alrededor de un valor que por lo común se describe como nominalización (*v. gr.*, amor, apoyo, encuadre, reencuadre, honor, etc.).[1]

[1] Las nominalizaciones son verbos o procesos que reciben *un nombre* o se convierten en sustantivos que confunden los procesos activo y dinámico con una cosa estática.

El *benchmarking* es una habilidad esencial para medir nuestro desarrollo de habilidades con un estándar establecido y para apoyar a nuestros clientes en la medición de su desarrollo de habilidades. El *benchmarking*, como una habilidad, nos permite operar con nuestros términos, verbos sin nominalizar convertidos en sustantivos, y reparar el daño de convertir ideas en entidades parecidas a cosas como cuando materializamos nuestros términos; y genera un conjunto de variables de ver-oír-sentir que podemos usar para determinar y medir nuestro nivel de habilidad y dar retroalimentación con él.

EL BENCHMARKING EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

El benchmarking moderno empezó en la Corporación Xerox en 1979, y le permitió mejorar su calidad y convertirse en una compañía vanguardista Motorola introdujo el benchmarking en sus procesos en 1985 y lo usó como una manera de introducir la medición en el aprendizaje, el entrenamiento y el proceso de desarrollo.

¿A qué se refiere el benchmarking en el contexto de negocios? Se refiere a identificar "la mejor práctica" y después identificar los elementos o componentes cruciales de esa mejor práctica. Como tal, el benchmarking es el proceso continuo de *medir* productos, servicios y prácticas contra los mejores competidores o líderes de la industria para entonces poder llenar el hueco de desempeño y saltar por encima de la competencia. El benchmarking se usa para cerrar el hueco entre lo que hacemos actualmente y lo que hace el mejor de la clase.

Bhote (2002) describe el benchmarking como el proceso que da estímulos externos para que, cuando aprendamos los mejores métodos de otras compañías, podamos medir el hueco, llenarlo y luego llegar a ser "la compañía del punto de referencia" (p. 195). Los novísimos modelos, prácticas y habilidades del benchmarking nos permiten acelerar la curva de aprendizaje. En el competitivo mercado de los negocios, esto ha llevado a "los secretos de comercio" y al miedo por el benchmarking o el modelo, e incluso ha ido tan lejos que es acusado de ser "espionaje legal". A pesar de esto, el benchmarking es una manera perfectamente ética de reconocer un salto en la calidad, identificar los factores clave que se juntan para crear la diferencia cualitativa y después replicarla.

Hronec (1993) describe el benchmarking como un método estructurado de medir los procesos y los productos contra otros, como las métricas de las mejores prácticas (p. 14).

Spendolini (1992) dice que, con el benchmarking, la atención de cualquier compañía o corporación se extiende más allá del alcance de un pro-

ducto o servicio terminado para concentrarse extensamente en los temas del *proceso*. "¿Cómo funciona esto?" El benchmarking mueve nuestra atención desde la perspectiva superficial del *qué* produce una compañía, al *cómo* está diseñado, manufacturado, comercializado y mantenido. Como la herramienta del modelado en las ciencias cognitivas, el benchmarking se centra en la estructura dinámica o los procesos de una habilidad, lo cual implica la complejidad de los estados, las actitudes y las creencias de una persona. Como tal, el benchmarking es un proceso de investigación, un proceso de exploración (p. 13).

BENCHMARKING Y MEDICIÓN

En el benchmarking, buscamos *medir* con más precisión lo que hacemos y cómo hacemos lo que hacemos. El proceso de benchmarking nos permite explorar cómo podemos introducir con más exactitud mediciones cuando lidiamos con cosas que son principalmente intangibles. En el benchmarking, creamos una escala para poder identificar los comportamientos y las respuestas involucrados en una habilidad.

El problema con la mayor parte del desarrollo de una habilidad desde el servicio al cliente hasta el liderazgo estriba en *cuantificar* lo que aquellos que son más habilidosos, aquellos que son expertos, *hacen* realmente en el sistema mente-cuerpo-emoción que hace la diferencia.

- ¿Cómo medimos o "marcamos" el grado y la calidad de preocuparse por las necesidades del cliente y atenderlas?
- ¿Cómo marcamos o medimos la manera en que un líder compromete nuestra imaginación con una nueva visión?
- ¿Cómo medimos la habilidad de un gerente de reclutar o crear lo que va a adquirir?

Estas actividades intangibles no son procesos fáciles de describir, y mucho menos de clasificar o "administrar". No podemos fácilmente marcarlos o medirlos como lo hacemos con los procesos tangibles que replicamos en una línea de ensamble.

Sin embargo, aquí es precisamente donde necesitamos más el poder y la precisión del benchmarking. Si podemos establecer alguna manera de clasificar o marcar los elementos o componentes decisivos de una actividad, y luego ponerle una medida, especialmente si se desarrolla cada vez más, podemos manejarla en nosotros mismos y en otros para replicar la calidad de ese mejor desempeño. Esta es la visión del benchmarking. Al hacerlo así, aumentaremos nuestra efectividad, sabremos dónde y cómo podemos me-

jorar en nuestro desarrollo de la habilidad para hacer evaluaciones más eficaces.

El benchmarking también nos da un lenguaje para describir con más precisión los comportamientos que cuentan. Esto hace una diferencia tremenda en el reclutamiento, el entrenamiento, las evaluaciones, las relaciones y las alineaciones.

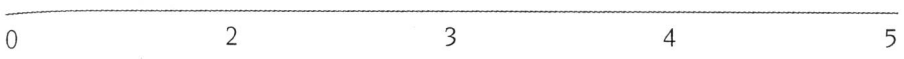
Fuera de los negocios, realizamos también bechmarking; algunas veces lo hacemos de manera consciente y otras no tan consciente. Recuerda la última vez que pensaste en redecorar tu casa o tu jardín. En alguna etapa del proceso, ¿viste algunas revistas, anuncios de televisión, y la casa y los jardines de los vecinos para tener ideas? O quizá tuviste una manera diferente de obtener ideas. No obstante, en alguna etapa consciente o no de ello, estableciste criterios y un estándar para el proyecto. ¿O no? Puede haber sido el presupuesto, los colores, el gasto, etc. En este proceso, te pusiste benchmarks personales.

Cada vez que vas al médico, te preguntan sobre los síntomas que tienes, la ausencia de síntomas, y el grado en que experimentas cada síntoma. Con esto, el médico comparará cada uno de los síntomas (criterios) con una escala de benchmarks médicos, que compara en términos simplificados como un diagnóstico médico.

El reto del benchmarking respecto a lo intangible de los humanos es la complejidad de nuestro sistema mente-cuerpo-emoción. Porque es fuera de esta complejidad que surgen las propiedades *emergentes*, propiedades que no existen fuera del sistema, sino *gestalts* que se originan en él. Con estas *experiencias gestalt* y los *estados*, tenemos cualidades y propiedades que son "más que la suma de todas sus partes". El reto es identificar esas partes, identificar las relaciones y las interacciones entre ellas, e identificar la mejor secuencia de ellas.

EL ARTE DE MEDIR LO INTANGIBLE

Las mediciones son comparaciones. Cuando medimos algo, contrastamos y comparamos una cosa con otra. En el benchmarking, tomamos una habilidad, y la separamos en los componentes clave de comportamiento, los cuales realmente podemos ver, oír y sentir. Después de que identificamos una escala de desarrollo de lo simple a lo más complejo hasta un nivel experto, damos valores numéricos a los componentes críticos para distinguir el grado de desarrollo de la habilidad mientras la habilidad se mueve de baja a alta competencia. Esta secuencia de números de bajo a alto nos permite ver dónde se encuentra una persona en la escala de desarrollo.



Por sí mismos, los números no son de ningún valor. Para ser significativos y significantes, los ponemos en una línea base o una escala de algún tipo. Esto nos permite compararlos entre sí. Al medir, podemos saber dónde estamos y adónde vamos, e identificar el camino para una mejor calidad y el mejoramiento.

Al elaborar la escala, establecemos una secuencia de marcas en intervalos regulares que usamos como referencia para hacer mediciones. Esto permite colocar atributos y características. Cada escala tiene umbrales o límites en cada extremo. La escala que hemos usado en metaestados por años ("De 0 a 10, ¿qué tanto encuentras en el estado ahora? ¿Cuánto más lo quisieras experimentar? ¿Qué tienes que hacer para aumentar este estado?"), ahora se vuelve más precisa conforme damos a cada número de la escala numérica un significado específico y le atribuimos un comportamiento específico.

Al hacer esto, nuestras mediciones se vuelven *procesables*, se vinculan con los más altos niveles de una habilidad decisiva, y se hacen tan *objetivas* como sea posible. *Procesable* significa que podemos actuar sobre la medición, podemos hacer algo acerca de la información clasificada en la escala. La medida nos informa sobre dos factores: primero, dónde nos encontramos y, segundo, qué podemos hacer para movernos al siguiente nivel. *Objetivo* es un término relativo que nos pide hacer las mediciones basadas en tan pocos sentimientos y opiniones *subjetivos* como sea posible. Hacemos esto identificando indicadores basados en lo sensorial o conductuales que nos dan evidencia de la experiencia. Cuando tenemos un conjunto de comportamientos, entonces tenemos las *equivalencias de comportamiento*.

En los negocios, podemos ahora medir las mejores prácticas en términos del precio, la calidad, la entrega, el servicio, la tecnología, el tiempo, y el desempeño del producto. Cuando el Congreso de los Estados Unidos de América estableció el Premio de la Calidad Nacional Malcolm Baldridge, incluyó el benchmarking como un ingrediente clave y asignaron más de la mitad de los puntos al proceso de comparar el desempeño entre las organizaciones.

¿Qué hace una marca o medida buena o excelente?

Para que un benchmark sea útil y práctico, tiene que cumplir con ciertos criterios. Los siguientes son los más obvios e importantes:

1. *Simple y fácil de entender.* Cuanto más compleja y complicada sea la descripción de la actividad, más difícil de medir o marcar será.
2. *Definido claramente.* La claridad de la definición aumentará nuestra capacidad de medir la habilidad, la calidad o la experiencia.
3. *Medible.* Debe ser medible en términos conductuales o empíricos, en términos que se basan en lo sensorial en vez de términos evaluativos o intuitivos.
4. *Verificable.* Podemos verificar lo que vemos o escuchamos mediante instrumentos de grabación, o mediante la observación de testigos.
5. *Significativo.* La habilidad o estrategia debe ser importante para aquellos que quieren aprenderla o replicarla.
6. *Coherente con valores, metas y objetivos.* Establecemos la escala para que refleje un valor semántico que es significativo para nosotros. Nuestras experiencias pierden poder cuando sólo las experimentamos de manera contradictoria. La incongruencia posterior nos hace sentir que carece de forma o resonancia con nuestros valores.
7. *Repetible.* A menos que seamos capaces de replicar la habilidad o la experiencia, no nos servirá para nada.
8. *Maneja las acciones correctas.* La habilidad es significativa si gobierna e influencia el tipo de acciones que deseamos y que contribuyen a lo que tratamos de producir.
9. *Económico para recoger.* La habilidad de reunir información en el proceso de benchmarking y en el desarrollo de uno mismo tiene que ser factible y económica.

EL PROCESO DE BENCHMARKING PARA LAS ORGANIZACIONES

En los negocios, los propietarios, los accionistas y los gerentes de todos los niveles tienen un interés puesto en mejorar el desempeño. Queremos mayor calidad, efectividad y rentabilidad. Cuando lideramos o administramos una organización para alcanzar mayores niveles de desempeño, queremos crear una cultura que esté comprometida con una innovación continua. Para este fin, unimos nuestros esfuerzos de benchmarking a una estrategia de desempeño administrativo para todos, así que la compañía completa progresa hasta convertirse en un negocio altamente eficiente e innovador.

A la luz de esto, ¿qué necesitan saber los administradores para *medir* la calidad y el desempeño y para dirigir las organizaciones eficiente y eficaz-

mente? Desde luego, necesitan saber lo básico del benchmarking y *cómo* hacerlo. Necesitan tener un plan básico de benchmarking. El proceso total consiste en determinar los factores que son decisivos para el éxito a largo plazo, comparar el desempeño en esas áreas con aquellas del competidor o los mejores de la clase en desempeño.

El tema de la medicina se aplica al benchmarking también. "*La receta sin un diagnóstico es mala práctica.*" Antes de que empecemos, necesitamos evaluar de manera adecuada el estado de una organización, las necesidades del cliente, las culturas en las que trabajamos, y las habilidades de aquellos que contamos con su desempeño.

- ¿Cuáles son los factores decisivos del éxito?
- ¿Cuáles son los factores que tendrán el mayor impacto en el desempeño?
- ¿Qué factores causan el mayor problema?
- ¿Qué factores explican la satisfacción del cliente?

Preguntas para el proceso de benchmarking:

- ¿Quiénes son los mejores ejemplos de las habilidades en el nivel de experto?
- ¿Cómo sabes que estos individuos son los mejores?
- ¿Cuáles son los criterios que utilizas para hacer la evaluación?
- ¿Cuáles son las prácticas y las actividades que facilitan estas habilidades o contribuyen a ellas?
- ¿Hay otros mejores en el trabajo o el proceso?
- ¿Por qué son ellos los mejores? ¿Qué tanto son mejores?
- ¿Qué hacen ellos que pueda ser adoptado por nosotros?
- ¿Queremos replicar esta mejor práctica?
- ¿Lo haremos y nos moveremos en esta nueva dirección?
- ¿Qué acciones necesitamos tomar para hacerlo?

El proceso de benchmarking en Motorola

Motorola estableció cinco pasos simples en su plan de benchmarking que ofrece una descripción básica del proceso. Tal plan es un proceso estructurado que incluye grupos de actividades o tareas relacionadas.

1. *Determina a qué vamos aplicar el benchmarking.* ¿A qué le quieres hacer el benchmarking? ¿Qué habilidades? ¿Qué competencia? ¿Por qué es esto importante?

El proceso de benchmarking en Motorola

2. *Define el proceso.* ¿Cómo emprendemos el benchmarking? ¿Quién marcará y medirá? ¿Dónde estamos ahora? ¿Cuál es la línea base desde donde vamos a empezar? ¿Qué programas piloto se van a conducir?
3. *Qué experto marará el benchmarking.* ¿Quién es el mejor en la habilidad determinada?
4. *Identificación de la habilidad o competencia específica.* ¿Cómo lo hacen ellos? ¿Cuál es el hueco de desempeño entre dónde estamos ahora y el benchmark de la industria?
5. *Análisis de los datos y la implementación.* ¿Quién recolectará y analizará los datos? ¿Cómo tomaremos acción para implementar cualquier cambio en el entrenamiento? ¿Qué metas o planes de acción deben establecerse? ¿Cómo implementaremos las cosas?

EL BENCHMARKING EN EL COACHING

¿Qué tanto reconoces del benchmarking que se aplica en el coaching? ¿Cuáles son los benchmarks para las principales *habilidades de coaching*? La creación de una escala para los benchmarks nos permite aplicar los procesos del coaching a nosotros mismos, así que podemos establecer un proceso para el mejoramiento continuo de nuestras habilidades y competencia.

Para este fin, proporcionamos benchmarks para las habilidades de coaching esenciales en las siguientes páginas. Al hacer el benchmarking y la comprobación de nuestro desempeño es precisamente cómo podemos planear nuestro mejoramiento continuo. Esto no es para los débiles de corazón. El método de operación en benchmarking incluye buscar e identificar los fallos técnicos en nuestro desempeño, las cosas que hacemos que no logran llegar a la marca de la excelencia.

Para jugar el juego del mejoramiento continuo, necesitamos tener una actitud firme, la actitud de verdaderamente *querer* e incluso *estar hambrientos*, para hacerlo mejor, para llevar nuestros desempeños al siguiente nivel. Cuando tenemos esto *y* la buena disposición para ver los hechos en la cara sin hundirnos, entonces estamos listos para establecer los benchmarks y medir nuestro desempeño con ellos.

Después de la autoaplicación del benchmarking, el proceso resulta también crucial para *cómo coachear eficazmente*. Después de todo, coacheamos a una persona para que pueda ser más, sentir más, experimentar más y hacer más. ¿Pero cómo sabemos si está funcionando? ¿Cómo podemos saber si en realidad estamos teniendo un progreso y un verdadero mejoramiento a menos que los midamos? ¿Pero cómo y qué mediremos?

Es aquí cuando usamos el benchmarking para identificar las equivalencias conductuales de cualquier estado, habilidad o experiencia que quieras mejorar. Básicamente, preguntamos:

- ¿Cómo puedo saber que estás logrando X?
- ¿Qué podría ver u oír que indicara esto?
- ¿Cuáles son los factores decisivos para el éxito con X?
- ¿Cuáles comportamientos son cruciales en esta experiencia?

El *querer* hacerlo mejor nos proporciona nuestra máquina de desempeño mejorado y para llevar nuestras habilidades al siguiente nivel. Pero digámoslo en las palabras de Edwards Deming, quien introdujo el Control de Calidad en Japón y EUA. Él preguntaba de manera constante, especialmente cuando exponía una gran idea que alguien quiso utilizar: "¿Por qué método?"

- ¿Por qué método mejoraremos realmente nuestras habilidades?
- ¿Por qué método podremos marcar en dónde nos encontramos y adónde queremos ir?
- ¿Por qué método aplicaremos el benchmarking a nuestras habilidades como coaches y en el proceso del coaching?

Al aplicar el benchmarking a estados, habilidades y experiencias intangibles, tratamos de administrar lo que tradicionalmente no hemos podido medir, evaluar o clasificar. Ahora pretendemos hacer precisamente esto. Tomamos una experiencia puramente *cualitativa* y buscamos *cuantificar* en términos que nos den una mano.

¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DEL BENCHMARKING?

¿Todos estos esfuerzos valdrán la pena? ¿Cuáles son los beneficios del benchmarking? Si aprendemos el proceso completo de marcar y medir las cosas intangibles, como las habilidades, los estados y las experiencias, ¿qué lograremos? Hay numerosos beneficios y valores en el benchmarking. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- Para acelerar nuestro desarrollo en aprendizaje y competencia.
- Para reducir la curva de aprendizaje y del tiempo para el desarrollo de una habilidad nueva.
- Para estimular y apoyar el cambio.
- Para identificar los factores cruciales del éxito en una experiencia.

- Para obtener una línea base de dónde estamos y para establecer un resultado de adónde queremos ir.
- Para saltar sobre nuestra habilidad actual y sobre nuestros competidores.
- Para satisfacer mejor las expectativas del cliente.
- Para mejorar la calidad en productos y servicios.
- Para ampliar la perspectiva a una visión mayor.
- Para establecer métricas acordadas para medir las mejores prácticas y el desempeño.
- Para elevar la conciencia de las mejores prácticas.

Al final, la atención, la práctica y las ricas recompensas del benchmarking se establecerán como una forma de vida, esto es, moviéndose por el mundo en busca de personas y experiencias de destreza y excelencia, y después modelando esas mejores prácticas para el aprendizaje acelerado y el crecimiento.

En metacoaching, hemos desarrollado *siete habilidades de coaching centrales* que son tan esenciales en el corazón del coaching que no podemos coachear sin ellas, y por lo común, podemos coachear sólo usándolas.

Las siete habilidades esenciales o centrales del coaching

1. Escuchar activa y atentamente
2. Apoyo: rapport, presencia
3. Preguntar con calidad
4. Metapreguntar
5. Dar retroalimentación
6. Recibir retroalimentación
7. Evocar estados

Hemos usado una escala de niveles de 0 a 5 para identificar conductas específicas para cada etapa de desarrollo de una habilidad. Cuando leas esto en las páginas 151-161, tendrá mejor sentido si empiezas desde cero (0) con cada habilidad y después te mueves hacia arriba. Conforme vayas moviéndote en la lista, el orden creciente de los números indica una mayor calidad del nivel de la habilidad.

Nivel 0 = Ninguna evidencia del comportamiento o la habilidad, deseados.
Nivel 5 = El estándar superior del comportamiento o la habilidad.

Por lo general, **0** y **1** proporcionan indicadores para la falta de la habilidad, conductas problemáticas que impiden la habilidad, o un nivel muy

bajo de principiantes. Por su parte, **2** y **3** indican normalmente una expresión decente de la habilidad, mientras que **4** y **5** señalan los niveles de experto y de destreza de la habilidad.

LAS SIETE HABILIDADES CENTRALES DEL COACHING

Escuchar

Estar activamente presente con un cliente, recolectar y sintetizar la información sensorial (visual, auditiva y cinestésica) así como los términos específicos no-sensoriales de comportamiento a fin de reflejar con precisión el contenido presentado y también procesar la información.

0 Relatar e interrumpir
Ninguna evidencia de estar presente con el cliente, indicada por la falta de contacto visual, y la falta de seguimiento del contenido, de lo que se ha dicho; además de discutir, relatar, enseñar, hacer evaluaciones e interrumpir.

1 Poco contacto visual/"contacto corporal"
Tener poco contacto visual, parafrasear las frases del cliente, hacer sólo parcialmente un seguimiento del contenido indicado por: "¿Dónde estábamos?", etc. Tomar nota de otras cosas en vez de las frases del cliente, procesar internamente con los ojos mientras el cliente habla. [Si el contacto visual *significa* otra cosa en vez de escuchar y respetar en una cultura dada, entonces girar el cuerpo hacia el cliente o su equivalente.]

2 Menos parafraseo, más repetición, 40% callado
Mantener el contacto visual, repetir las palabras específicas y algo de parafraseo que iguale el contenido del cliente, hablar 60% o más del tiempo y estar callado solamente 40% del tiempo, dar poco tiempo para que el cliente hable.

3 Repetir palabras, 50% callado
Explorar de manera activa la estructura y el contenido mediante preguntas acerca de la forma, mediante el lenguaje corporal para animar (*v. gr.*, asentir con la cabeza y palabras de aliento, como "mmm" o "ahh", "sí, adelante", "di más") y mediante silencios prolongados y pausas para que el cliente hable por lo menos 50% del tiempo.

4 Explorar, 60% callado
Hacer preguntas que exploren más detalles acerca del punto de vista del cliente sobre las cosas, invitar al cliente autoescucharse ("¿escuchaste lo que acabas de decir?") para incrementar la conciencia de que es "lo que está en el fondo de la mente", dar espacio y tiempo a la persona para estar con esos pensamientos y sentimientos, permanecer en silencio mientras el cliente habla 60% o más del tiempo, apoyar al cliente (véase "Apoyar"). Hacer muchas preguntas de conciencia acerca de sus patrones: "¿Qué tan consciente eres de haber dicho muchas cosas acerca de X, pero nada acerca de Y?"

5 Mayormente callado
Hablar menos de 30% del tiempo, idealmente de 5 a 10%. Girar el cuerpo hacia

el cliente para estar completa y físicamente presente, reconociendo la comunicación, manteniendo contacto visual, asentir con la cabeza, y alentadores (*v. gr.* "ojos brillando"). Preguntar sobre lo que *no* se ha dicho. Plantear preguntas que inviten al cliente a cocrear más preguntas o conciencia de las estructuras mentales y emocionales y de los recursos; el cliente habla extensamente y luego dice: "Nunca pensé en nada de esto antes de que me preguntaras al respecto."

Apoyar

Dar un sentido de seguridad al cliente a través de preguntar, escuchar, celebrar, afirmaciones de expresión de creer en él cliente y de confiar en él, a través del manejo del ambiente, y la conversación.

0 **Impaciencia, sin interés**
No mostrar ningún interés en la persona al no escucharla (véase "escuchar"); no seguir lo que la persona dice o hace, lo cual está indicado por preguntar en forma repetida: "¿Qué dijiste?"; bombardear con preguntas sin dar tiempo para responder. Interrumpir. Hacer declaraciones de juicio, evaluación y culpa.

1 **Enredar**
Escuchar al cliente sin contacto visual o con poco contacto visual, enredar con otras cosas, no seguir las frases que expresan emoción, aparentar preocupación por otras cosas.

2 **Igualar y reflejar**
Marcar el ritmo para crear rapport igualando las palabras, la postura, la respiración, etc., del cliente, estar atento a los hechos, los detalles y las ideas, y dar palabras de aliento para continuar ("sí, ¿y luego?" "mmm", "¡aaah!").

3 **Activamente presente, preguntar sobre sus emociones**
Escuchar de manera activa y atenta, preguntar acerca de sus emociones, invertir energía en la conversación y manejar el ambiente para permitir que el cliente esté concentrado, resumir; ofrecer alguna respuesta física, como ponerle la mano en el hombro, por ejemplo: "Eso debió de haber sido retador."

4 **Invitar al cliente a aplicar sus propios recursos**
Marcar el ritmo y responder a la emoción del cliente con una emoción propia (*v. gr.*, lagrimeando, riendo, etc.), explorar con respeto tal emoción, invitar al cliente a tener acceso a sus propios recursos y aplicarlos a una situación, ofrecer frases de afirmación que trasmitan la creencia en los potenciales de la persona, celebrar y echar porras por los éxitos del cliente, marcar el ritmo de metaprogramas, metaestados, conceptos y valores.

5 **Compartir sentimientos personales**
Declarar nuestras propias preocupaciones, placeres y emociones de apoyo con el cliente, expresar una buena disposición para invertir en el bienestar y la inventiva de otros en apoyo de los resultados y las agendas del cliente (*v. gr.*, "Estoy aquí para ti", "llama al coach entre sesiones cuando lo necesites").

Preguntar

Pedir a una persona que reflexione para que se responda con ideas, preguntas, recursos y soluciones; investigar acerca de cómo el cliente actúa, responde y se refiere a las cosas en el mundo.

0 Relatar y dar consejos
Relatar, contar historias, y dar consejos, juicios personales, no preguntar.

1 Preguntas cerradas
Hacer preguntas limitadas, preguntas retóricas, y preguntas "entrometidas" sobre detalles y contenido irrelevantes.

2 Preguntas que sugieren las respuestas deseadas
Hacer preguntas que sugieren las respuestas ("¿no te gustaría manejar la situación haciendo X?"), de modo que el cliente se sienta controlado y dominado en la conversación, o empiece a resistir las preguntas y a no jugar el juego de la conversación en el coaching.

3 Preguntas abiertas
Preguntar de manera que se invite al cliente a buscar sin una respuesta sugerida, pedir información de manera abierta para que no haya una respuesta equivocada ("¿cómo te gusta relajarte?"), de modo que las respuestas sean relevantes y pertinentes, de modo que la conversación empiece a moverse a un resultado acordado.

4 Invitar a una más alta conciencia
Preguntar de manera que se invite a la conciencia y a una metaconciencia, que se ponga al cliente en una decisión, que se produzca energía creativa para encontrar soluciones demostrada por el cliente que experimenta nuevas ideas; invitar al cliente a estar en un estado centrado en la solución, de colaboración y juguetón.

5 Crear movimiento
Preguntar de manera que se encuadre y se explore la estructura, que se rete en forma personal e íntima, que se cree un movimiento hacia delante, que el cliente evalúe mientras llega al fondo de las cosas.

Metapreguntar

Hacer preguntas sobre respuestas y preguntas previas, preguntar sobre estados corporales y sobre un nivel más alto de estados de conciencia. Invitar al cliente a explorar marcos mentales superiores, esto es, pensamientos y sentimientos acerca de pensamientos y sentimientos (creencias, valores, entendimientos, etc.).

0 Nivel primario
Hacer solamente preguntas de estados primarios (*v. gr.*, "¿Cómo te sientes?") o no preguntar nada, preguntar solamente sobre objetos "allá afuera".

1 Irrelevantes
Hacer metapreguntas que no tienen nada que ver con los resultados del cliente, preguntar sobre relaciones jerárquicas ("¿Qué tiene el valor más alto X o Y?"),

pero no holoárquicas ("¿Cómo están relacionados X y Y? ¿Cuál está incrustado en cual?").

2 **Metapreguntas simples, planteadas mal**
Hacer metapreguntas simples que tal vez estén mal planteadas (por ejemplo, preguntar con torpeza o vacilación), por lo que el cliente se confunde (*v. gr.*: "¿Qué sientes acerca de X?" "¿Acerca de qué? ¿De qué estás hablando?").

3 **Relevantes con efecto pequeño**
Hacer metapreguntas simples o complejas que se relacionen con el estado actual del cliente, expresadas con un tono de voz uniforme (*v. gr.*, insulso), dirigido con mínimas palabras; las respuestas del cliente no indican una nueva conciencia o un nuevo entendimiento.

4 **Relevantes con efecto significativo**
Hacer metapreguntas simples o complejas expresadas en forma relevante y con elegancia (marcando el ritmo de la voz, los predicados y la fisiología) con efectos significativos para el cliente, manifestados en la manera en que el cliente habla acerca de una nueva conciencia. Por ejemplo: "¿Qué significa ahora que tomaste esta decisión? ¿Cómo afectará tu sentido de ti mismo de ahora en adelante?"

5 **Marco por implicación (MPI)**
Hacer preguntas con niveles magníficos de *marcos por implicación* (MPI) que implican presuposiciones lingüísticas que evocan un cambio de paradigmas en el cliente. Usar patrones de lenguaje con niveles de frases que presupongan los valores, los resultados y los mejores sueños del cliente y que evoquen los estados más relevantes: "¿Qué tan sorprendido estarás la siguiente semana cuando te encuentres usando este nuevo marco y estés cómodo y aun emocionado cuando hagas la presentación, cuánto se ajustará a tu meta primaria, y cuánto enriquecerá tu sentido de ti mismo?" La estructura de la pregunta significa que cuando el oyente responda, inmediatamente aceptará todas las presuposiciones que hay dentro de.

Dar retroalimentación

Decir palabras con el apoyo de gestos, movimientos, tono de voz, etc., que proporcionen apoyo y reflejo al cliente, una descripción de una conducta específica que lleva a un mejoramiento en el desempeño, estado, creencia, etcétera.

0 **Negación**
Negar cualquier respuesta, juzgar al cliente o sus conductas.

1 **Negativa**
Dar retroalimentación rápidamente sin marcar el ritmo de los estados que el cliente demuestra mientras se escucha la retroalimentación, criticar, culpar, narrar, discutir, hacer la información personal, más que sobre la conducta. "No eres muy bueno en esto. ¿Verdad?"

2 **Complicada y abstracta**
Dar retroalimentación complicada, vaga o abstracta, que no es específica ni se

basa en lo sensorial en la descripción, usar valores y criterios propios acerca de la conducta en vez del criterio del cliente. "Pienso que deberías realmente dejar de pensar tan egocéntricamente sobre tu trabajo, y desarrollar tus habilidades."

3 **Específica y basada en lo sensorial**
Dar descripciones específicas de la conducta que es ver-oír-sentir para que el cliente pueda con facilidad reconocerla y admitirla, darla marcando el ritmo de los estados del cliente, dar información fáctica, concisa, sucinta, relevante y útil para moverse hacia un resultado acordado.

4 **Individualizada y equilibrada**
Dar la descripción específica basada en lo sensorial de modo que el cliente evalúe como respetuosa, dada en forma lenta, medida y calmada. La descripción es individualizada para la persona, precisa para su situación y equilibrada con apoyo, resaltando fortalezas y los esfuerzos apropiados, y de una manera que abra nuevas posibilidades para el cliente.

5 **Pasos medidos**
La descripción se entrega con pasos medidos para el mejoramiento, ofrecido de manera tentativa para que el cliente pueda preguntar y explorarlo, dada de modo que invite al cliente a hacerse responsable, y que incluso lo emocione (con una sonrisa, ojos brillantes, agradecimiento del cliente, etc.).

Recibir retroalimentación

Escuchar y preguntar acerca de información que refleje de vuelta cómo llegó una respuesta, aceptarla, reflexionar sobre ella plantear más preguntas sobre ella, integrar lo que uno encuentra útil a fin de mejorar el comportamiento hacia un resultado deseado.

0 **Sin compromiso**
Rehusarse a detenerse y escuchar, alejarse, evitar (hablar más, interrumpir a otro cuando habla) y no tratar con esto.

1 **Negativo**
Responder a la información en un estado emocional negativo (enojo, miedo, estrés, frustración, etc.), decir cosas que inmediatamente defienden contra la información, discutir, desviarse, desacreditar y no estar de acuerdo con fuerza.

2 **Callado**
Escuchar en silencio la retroalimentación, aparentemente examinar algo de ello, pero sin preguntar, sin explorar sus significados, sin pedir aclaraciones.

3 **Aceptar y explorar**
Aceptar la información por reconocimiento y exploración: "Sí, recuerdo que hice eso. ¿Qué significó para ti?" "¿Cómo lo afectó a él?" No preguntar por conductas específicas de cómo llevará sus habilidades al siguiente nivel. Algo de exploración y aclaración, el cliente generalmente está en un estado neutral o en estado un poco negativo.

4 **Cuestionar y aclarar**
Cuestionar la información buscando aclaraciones, pedir más detalles y precisión acerca de cuándo, dónde, cómo, etc., reflexionar sobre la información y pregun-

tar acerca de conductas específicas para llevarlas al siguiente nivel. Asentir con la cabeza y otros gestos positivos (*v. gr.*, sonreír).

5 **Celebrar e implementar**
Buscar activamente y hacer comentarios de apreciación ("es una excelente retroalimentación", etc.) acerca de la información, celebrar la información como útil para el mejoramiento ("gracias"), reconocer cómo la información sensorial sugiere patrones que piden la aplicación de un cambio en alguna conducta, hacer planes para integrarla y mejorar el desempeño, examinar de nuevo a la persona enseñándole la aplicación de la nueva conducta.

Inducir estados

Decir palabras, usar metáforas, contar historias de manera que invite a otros a recordar o imaginar una experiencia mental-corporal-emocional. Usar la voz y los gestos de manera que el cliente empiece a pensar-y-sentir de esa manera de pensar y sentir.

0 **Ignorar pensamientos y sentimientos**
No mencionar los pensamientos y sentimientos, ni mucho menos la emoción deseada; usar un tono de voz monótono, no usar el tono, el ritmo o la historia que correspondan a los pensamientos y sentimientos o los resultados del cliente.

1 **Hechos sin ritmo**
Mencionar los pensamientos y sentimientos del cliente con monotonía, o con un tono de voz que no corresponde a las emociones deseadas. La voz y el cuerpo del coach en un diferente tono o postura (*i. e.*, impaciente cuando se está evocando paciencia, cansado y fatigado cuando se está evocando motivación). Quizá mencionar el estado y demandar que el cliente lo experimente: "No sientas miedo, siente valor."

2 **Algo de igualación y reflejo**
Preguntar acerca de pensamientos y sentimientos, sugiriéndolos. Algo de igualación y reflejo al ritmo de los pensamientos y sentimientos actuales de la persona y después mencionar los pensamientos y sentimientos deseados.

3 **Ir primero y marcar el ritmo**
Usar un tono de voz y palabras que sugieren e invitan al cliente al estado deseado. Entrar en el estado primero y usarlo en la voz y la fisiología, e invitar al cliente expresándolo con la voz, los gestos, la cara, la respiración, etcétera.

4 **Liderando indirectamente**
Hablar en metáforas, historias, usar métodos indirectos para inducir los pensamientos y sentimientos en capas múltiples de sugestiones y oportunidades para que el cliente accese. Pedir al cliente que entre en contacto con sus emociones y que las manifieste mucho más en su cuerpo. Usar un menú de experiencias sugestivas que pueden evocar las emociones.

5 **Ampliación**
Pedir al cliente que aumente los sentimientos y los experimente completamente al respirar, caminar, moverse, gesticular, hablar, etc. Provocar y probar para ver cuánto se está experimentando. Anclar el estado para usarlo de nuevo.

LAS HABILIDADES DECISIVAS PARA EL COACHING

Encuadrar y reencuadrar

Invitar al cliente a ver o percibir algo en términos de clasificación específica. Establecer un perfil para una percepción.

0 Ninguna distinción entre contenido y estructura
Hablar y hacer preguntas en las mismas palabras y los mismos detalles de la historia sin dar evidencia de las clasificaciones o categorías de los detalles. No distinguir entre contenido (historia) y estructura (proceso).

1 Reconocer los detalles de la historia
Hablar de la clasificación, el patrón o la estructura de los detalles como si el mapa *fuera* el territorio, como si otra clasificación no fuera posible. Usar cuantificadores universales (todo, nada, siempre, etc.) y términos absolutos. Hablar y sentir desde una perspectiva de estar dentro de la caja de la historia, los problemas y los retos del cliente.

2 Imponer y/o pensar
Hablar como si sólo hubiera una clasificación e imponerla al cliente mediante preguntas muy largas y retóricas. Usar expresiones de *ambas/o*. Usar un lenguaje juicioso de correcto/incorrecto, hablar más que el cliente para imponerle la otra manera de ver las cosas.

3 Cuestionar la clasificación
Pedir o llamar la atención sobre la clasificación de los detalles y preguntar por la conciencia del cliente, proporcionar un menú de otras categorías posibles, preguntas de control de calidad sobre las categorías.

4 Explorar niveles más altos de conciencia
Preguntar por las capas de categorías, hacer preguntas retadoras al respecto. Dar espacio y tiempo para explorar las capas más altas incrustadas de la conciencia. Recordar al cliente que todas las percepciones son solamente mapas.

5 Crear nuevos niveles de conciencia poderosos
Preguntar sobre dar poder a creencias, valores, decisiones, etc. (véase "Metapreguntas") y usar habilidades de inducción (véase "Inducir estados") para establecer nuevas categorías.

Dejar tareas

Pedir a un cliente que realice una acción o conducta como parte del desarrollo de nuevas habilidades, la evolución de comportamientos, el desarrollo de conciencia o la liberación de nuevos potenciales.

0 Ningún plan de acción
Ninguna mención de alguna actividad para hacer que podría proporcionar ejercicio o práctica del nuevo aprendizaje, conducta o habilidad.

1 Insinuar tareas: ningún plan de acción
Insinuar una tarea que podría ser buena, pero no pedir al cliente que la haga.

2 **Dar tareas: ningún plan de acción**
Presentar una tarea para que se haga en un punto de la sesión, pero no regresar a ella después; olvidar mencionarla como algo que debe hacer el cliente.

3 **Plan de acción "sin comprarlo"**
Presentar una tarea para hacer, sugiriéndola pero sin dar ninguna motivación o entendimiento sobre ella. Dejar de tarea una actividad que tiene poco o nada que ver con el enfoque de la sesión, con el cliente nada o poco convencido aunque se vaya con un plan de acción.

4 **Plan de acción "comprado"**
Preguntar por las razones para una actividad y ampliarlas, presentarla con habilidades de inducción de estados (véase "Inducir estados"), explorar e investigar acerca de las actividades que harían el coaching más real y presente en la vida real, pedir al cliente que diga "sí" a completar la actividad.

5 **Plan de acción cocreado**
Cocrear con el cliente las actividades que maximizarán la transferencia de aprendizajes a la vida diaria y que hacen la experiencia memorable y poderosa para ellos. El cliente expresa emoción y motivación por completar las tareas de acuerdo con criterios y marcos de tiempo.

Considerar responsable/comprobar

Preguntar qué hace un cliente para hacer real y actual la visión deseada de para ser, hacer y tener. Explorar cuándo, dónde y cómo una persona ha cumplido sus promesas. Centrarse en el mundo y las promesas del cliente, y sostenerlo en ellos.

0 **Sin seguimiento**
No mencionar lo que la persona ha dicho, no relacionar eso con lo que la persona está haciendo o no está haciendo. No darle seguimiento a las promesas y las tareas.

1 **Negatividad acerca de la falta de acción**
Provocar un sentido de responsabilidad de una manera negativa culpando, acusando, atacando o simplemente notando la falta de seguimiento-a-través-de-lo-no-verbal, pero sin mencionar.

2 **Insinuar, pero dejar "colgado"**
No notar ni comentar sobre las conductas de llevar a cabo o no una tarea o una promesa. Decirlo insinuándolo. Dejar "colgada" a la persona aceptando sus excusas o inventando excusas parar ella. Poca comunicación directa acerca de la actuación sobre las metas y las habilidades.

3 **Comenta sobre la falta de acción**
Notar y comentar con franqueza sobre el llevar a cabo las conductas. Escuchar excusas y vacilar acerca de aceptarlas. Nivel moderado de confrontación. Por ejemplo: "¿Hiciste X?" "Hablemos de eso un poco. ¿Qué estaba pasando por ti?"

4 **Investigar la falta de acción**
Comentar directamente la diferencia entre palabras y acción. Formular pregun-

tas de exploración (véase "Investigar"). Escuchar y comentar sobre las distorsiones cognitivas involucradas en las excusas o los patrones de pensamiento. Hacer preguntas que inviten al cliente a sus propias respuestas. Nivel moderado a alto de confrontación. Por ejemplo: "Dijiste que quieres X, pero no has indicado la toma de ninguna acción para que pase. ¿Qué pasa contigo?"

5 **Provocar acción**
Concentrándose en los marcos acerca y en el fondo de la incongruencia entre la actuación completa de las palabras. Explorar y provocar (véase "Provocar") por medio de preguntas, retos y metapreguntas (véase "Metapreguntas") que dice el cliente que quiere hacer o lograr. Decir directamente con amabilidad o firmeza: "¿Harás esto ahora?" El cliente se compromete a tomar acciones o cambios.

Detección de patrones

Observar el uso de los estribillos de actividades que sugiera un enfoque estructurado de las respuestas del cliente y especificar esa estructura en términos de un perfil, una plantilla, temas o una metáfora.

0 **Atrapado en el contenido**
"Atrapado en el contenido" indicado por preguntar nada más cuestiones de contenido acerca de detalles, contar historias de incidentes similares, o dar consejos.

1 **Preguntas básicas sobre el contenido**
Hacer solamente preguntas de nivel básico sobre el contenido o detalles, no explorar ningún patrón ni tema.

2 **Metapreguntas simples sobre temas**
Hacer algunas metapreguntas simples alrededor de temas y estribillos repetidamente. Usar modelos simples como plantillas o patrones para entender la experiencia.

3 **Evocar estructuras/modelos formales**
Hacer metapreguntas que buscan expulsar estructuras formales, temas y modelos; preguntas del metamodelo, preguntas de metaprogramas, preguntas de metaestados, SCORE, etcétera.

4 **Evocar una estructura única**
Hacer metapreguntas alrededor de temas y estribillos que parecen únicos (o idiosincrásicos) para el cliente, presentarlos al cliente con pocas pruebas.

5 **Probar y validar una estructura**
Hacer metapreguntas complejas que unen numerosos patrones y temas. Preguntas sobre la matriz que invitan al pensamiento sistémico, que describen el flujo de información y energía a través del sistema de mente-cuerpo. Presentar la estructura al cliente y probar la validez en el cliente mismo.

Modelar

Definición: Identificar la estructura y el patrón en una experiencia y usarlos para replicar ese modelo. Ser un buen ejemplo de manejo de estados, ser inmutable, modelar las habilidades, presentar la información.

Definición: Usar el conocimiento y las habilidades dentro del marco de un modelo específico (como metamodelo, metaprogramas, metaestados, matriz, líneas mentales, etc.) para evocar otros patrones de la conducta humana que lleven a las replicaciones, etc. Usar el conocimiento y las habilidades en el marco de un modelo por su consistencia y eficacia que lleva a resultados exitosos, análisis retrospectivos, una mayor entendimiento del proceso, la síntesis de otros modelos y la replicación consistente de una intervención exitosa.

5 Ve y oye a un cliente por medio de un modelo y hace juicios y análisis basados en la experiencia y la evidencia actual, que llevan a una estrategia para intervenciones eficaces.

4 Prueba el modelo con los datos del cliente, usa esto para moldear la práctica, usa el modelo al pensar y al hablar para facilitar los procesos del cambio.

3 Entiende el modelo y lo usa para un análisis retrospectivo y desarrollar un entendimiento. Describe cómo el modelo proporciona estructura y comprensión.

2 Conoce los modelos, habla acerca de ellos, e incluso los usa, pero con un pequeño efecto.

1 Conoce los modelos y busca relacionarlos con la práctica bajo supervisión y entrenamiento. Rara vez recuerda usar un modelo para buscar patrones.

0 Habla sólo sobre los detalles del contenido de un tema sin hacer referencia alguna a cualquier modelo, se conduce como si no hubiera nada más allá del contenido.

Seguir a un cliente

Poner atención a la forma estructural y al proceso de la respuesta del cliente y registrar ese diario en papel usando palabras, árbol de decisiones, diagramas o un mapa mental, o teniéndolo en mente y siendo capaz de replicarlo.

5 **Cliente que usa registros**
Un uso elegante de métodos de seguimiento evidenciado por el cliente que quiere usar los diagramas, mapas mentales, etc., para mejorar la sesión; el cliente cocrea con el coach el seguimiento o pregunta por él.

4 **Uso de diagramas/formas**
Un uso muy eficaz de diagramas y de métodos de seguimiento, que invitan al cliente a ver; responder a ellos, preguntando sobre cómo el proceso se relaciona con los resultados del coaching.

3 **Tomar notas**
Tomar buenas notas en varias formas, referirse a las notas para invitar al cliente a estar concentrado y en el tema.

2 **Llevar algo de registro**
Anotar algunas cosas, o referirse a algún mapa mental o diagrama de algún tipo. Más conciencia que se refleja en las declaraciones al respecto.

1 **Conciencia de registros**
Algo de conciencia de la necesidad e importancia del seguimiento, preguntando: "¿dónde estamos?" "¿Cómo se relaciona eso con...?" "Yo debí seguir eso."

0 **No llevar registro**
No llevar registro mental o en papel, no mencionar el diario mental-emocional del cliente, a donde fue durante el proceso.

Tres habilidades adicionales a las que también les hemos aplicado el benchmarking son el mismo benchmarking, retroceder y perfilar.

Benchmarking:
La habilidad de crear una escala para medir y distinguir empíricamente grados de desarrollo concernientes a una habilidad conceptual o a una idea, para hacerlo en términos de ver-oír-sentir a fin de proporcionar indicadores de conducta que den medidas tangibles y medibles, que entonces nos den la habilidad de dar y recibir retroalimentación de manera que nos lleve a niveles superiores de desempeño.

Retroceder:
La habilidad de "retroceder" de un estado mental y emocional, incluso de un estado corporal, sea en una conciencia perceptual o literalmente, para considerar ese estado *precisamente como* un estado y luego *elevarse más allá* de él para pensar-y-sentir acerca *de* él de tal manera que se mantenga la perspectiva, el ingenio, la sabiduría y la opción.

Perfilar:
La habilidad de identificar dónde está el cliente y cómo está operando y usando varios modelos (*i. e.*, los cuatro modelos de los cuatro metadominios de PNL, el metamodelo, los metaprogramas, los metaestados y las metamodalidades, así como el modelo matriz y el modelo de los ejes del cambio). Usar modelos para crear un panorama amplio del estado, de la estructura de la experiencia, del estilo de creación de significados, etc., del cliente.

RESUMEN

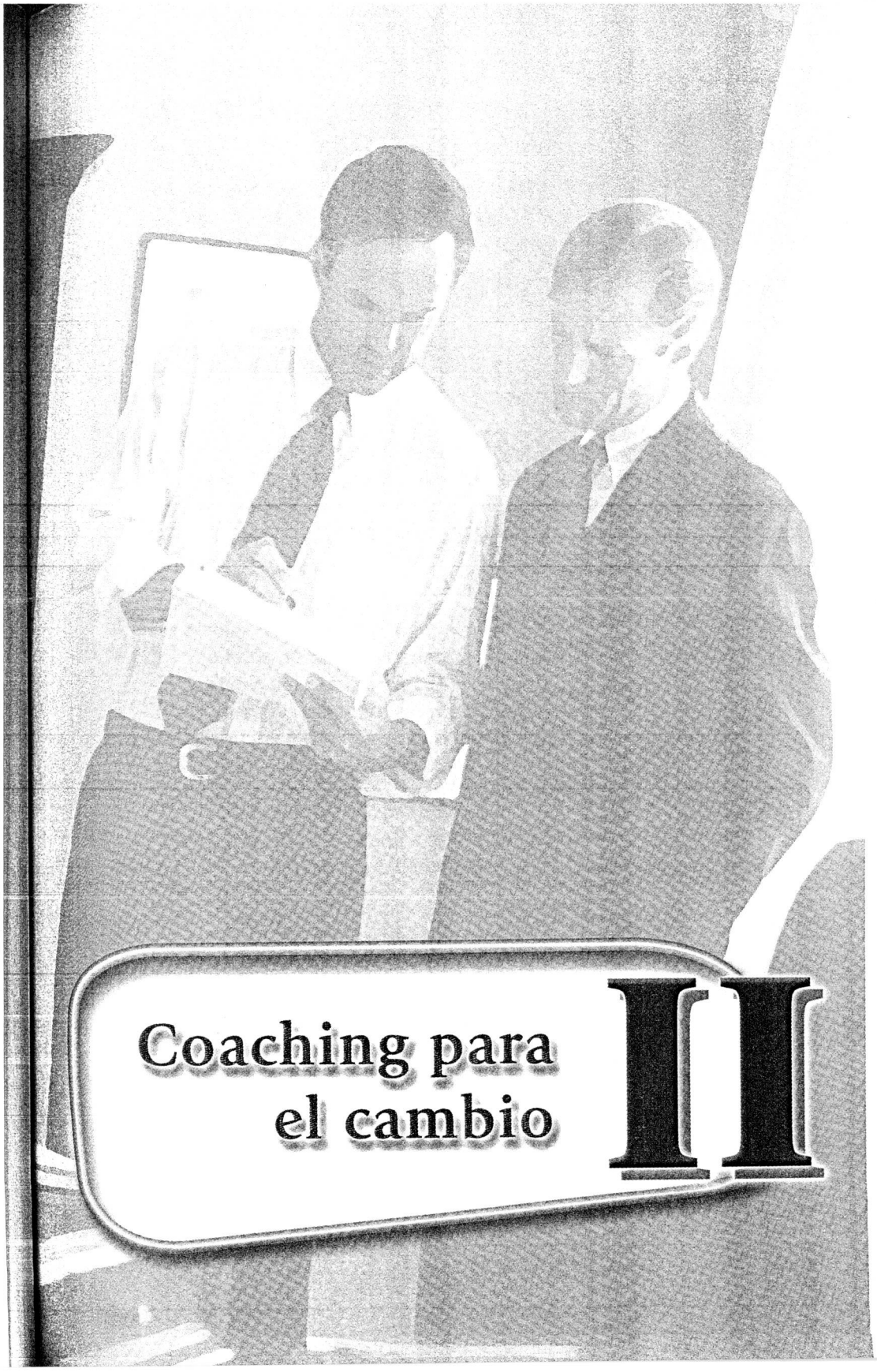
- En benchmarking, ponemos *marcas* sobre habilidades, competencias, experiencias e incluso estados que queremos experimentar y usar. Entonces nosotros *medimos* dónde estamos y qué necesitamos hacer para movernos al siguiente nivel de desarrollo.
- El benchmarking rompe las habilidades intangibles y aparentemente mágicas en acciones, movimientos, palabras, tonos, volúmenes, toques y numerosos datos específicos empíricos, que nos permite copiar la excelencia.

- Establecer y trabajar con benchmarks nos da poder como coaches conforme vamos trabajando con nosotros mismos y con los clientes, ya que introduce las bases empíricas de las habilidades *suaves* de comunicación, liderazgo, administración y coaching.

TAREAS DE COACHING

En el hacer está el saber. Las tareas de este capítulo pueden incluir:

1. Con una copia de los benchmarks de una de las habilidades centrales del coaching en tu mano, evalúate después de una sesión de coaching. ¿Cuántas conductas específicas puedes identificar?
2. Toma valor y utiliza una grabadora de video o de audio y graba una de tus sesiones de coaching, después usa los benchmarks en tus habilidades. ¿Qué conocimientos te da esto?
3. Júntate con tres colegas y ve cuánta diversión puedes tener al aplicar el benchmarking a una habilidad intangible que pueda ser útil para ti. Usa el modelo de benchmarking de este capítulo para guiarte. Después, discute qué has aprendido acerca de la creación de benchmarks.
4. ¿A qué habilidad o experiencia te gustaría aplicarle el benchmarking para que pueda mejorar tus habilidades de coaching? Comienza por escribir todas las conductas que te dan evidencia de esa habilidad, después ponlas en una escala.



Coaching para el cambio

II



10

Benchmarking para el cambio

- ¿Qué es "*cambio*"?
- ¿Cuántos tipos de cambio hay?
- ¿Hay niveles de cambio? ¿Cuántos niveles?
- ¿Qué modelos de cambio tienen disponibles los coaches para trabajar como agentes del cambio y facilitar el cambio mismo?
- ¿Cómo funciona realmente el proceso del cambio?
- ¿Cuáles son los mecanismos que impulsan y modulan el cambio?
- ¿Qué cosas pueden interferir e interfieren con el cambio?

Estas son algunas de las preguntas que exploraremos en los siguientes capítulos a medida que vayamos aplicando el benchmarking a lo que queremos decir "cambio". Primero definiremos "cambio" y luego identificaremos sus singulares características.

"Señor, ¿tiene algo de cambio de repuesto?"

Es muy gracioso cómo algunas pequeñas palabras pueden parecer tan familiares y fáciles de entender *hasta que* te piden que expliques qué significan precisamente. La palabra *cambio* es como eso. Yo (M. H.) sabía qué significaba antes de que me sentara a ¡definirla! Así, mientras empezamos esta sección, necesitamos definir primero *cambio*, identificar algunas distinciones clave acerca del cambio, introducir los modelos dominantes de cambio en el campo del coaching y luego evaluar sus fortalezas y debilidades.

¿Qué es el cambio?

¿Has visto alguna vez el *cambio*? Si lo has visto, ¿qué viste? ¿Cómo suena? ¿Tenía un sabor, un olor o un sentimiento? Ah, el *cambio* no es una cosa

empírica. No es una cosa que puedas sostener, moldear o formar. Entonces, ¿qué es? Webster ofrece esta historia y definición sobre la palabra *cambio*:

> Del viejo francés *changier* y del latín *combiare* "intercambiar". Hacer diferente, modificar, hacer algo radicalmente diferente, transformar, dar una posición diferente, regresar, moverse o interrumpir, sufrir una transformación, transición (*Webster's Seventh New Collegiate Dictionary*).

Esto nos redirige a la calidad *verbal* de "cambio"; el cambio es algo que nosotros *hacemos*: *cambiamos* nuestra mente, cambiamos nuestra manera de pensar y de sentir, nuestras acciones, nuestro cuarto, nuestra cama, un pañal, nuestro estilo de vida. El "cambio" se refiere a un conjunto de acciones, un *proceso* que altera, modifica, o transforma una cosa. Cuando *cambiamos* algo, o cuando experimentamos el cambio, algo se altera y se vuelve diferente. Podemos experimentarlo como una mejora o como una crisis, la creación de algo nuevo, el siguiente nivel en el desarrollo o el final de una experiencia. El cambio es un término que describe *la diferencia* entre un estado inicial y un estado final. Nosotros cambiamos *de* un estado *a* otro estado.

De esta manera, el cambio contrasta con la estabilidad, con la falta de alteración, con la llamada "monotonía", con eso que es fijo, invariable, duradero, permanente o estable. Como término, "cambio" no describe nada en particular y todo en general. Hasta que identificamos nuestro tema o referencia, el "cambio" se puede referir a una alteración menor o a una transformación total. Aquí, como con otros términos intangibles, antes de que podamos seguir, debemos aplicar el benchmarking a este término o estaremos en el ozono del mundo del la, la, la.

Entonces, ¿qué hay en el corazón del cambio humano? Aprendizaje y crecimiento. Nosotros cambiamos conforme crecemos, y cambiamos conforme aprendemos cosas nuevas y diferentes. *Aprender es cambiar*. O, podemos decir, el aprendizaje nos cambia. Cambiamos todo el tiempo que aprendemos algo; literalmente nuestro cerebro es alterado, impulsos bioeléctricos nuevos y diferentes se activan en él, nuevos neurocaminos se desarrollan. Cambiamos cuando tomamos decisiones, alteramos una creencia o creamos un nuevo marco mental. Así, *siempre estamos cambiando*. La pregunta es solamente sobre la dirección a la que el cambio está llevándonos y sobre la calidad de ese cambio: ¿Mejora la calidad de nuestra vida o la socava?

Vivir es cambiar. Todos los días cambiamos, nuestros cuerpos atraviesan increíbles cambios biológicos y bioquímicos cada día. Dentro de siete años casi todas nuestras células serán nuevas, diferentes. En esto también, siempre estamos cambiando. El cambio es la norma. No podemos *no* cambiar. El cambio es el único juego en el pueblo. Desde el momento en que somos concebidos y nacemos, siempre estamos cambiando. Cambiamos por ma-

durez. Lenta pero inevitablemente, todos crecemos (bueno, físicamente por lo menos). Cambiamos cuando atravesamos las transiciones de la vida, desde casarse o no casarse, ser padre o no serlo, empezar un nuevo trabajo y terminar otro trabajo, graduarnos, etcétera.

Puesto que el *aprendizaje, el desarrollo y la vida* son los motores del cambio, y dado que podemos dirigir nuestro cambio y mejorar nuestras habilidades, disfrutar de la vida, entender, desarrollar sabiduría y desatar nuestros potenciales, entonces es importante manejar nuestro cambio, ¿o no? Se trata de aquellos que pueden ver un cambio en las olas del tiempo y usarlo como viene para hacer mejores ajustes, o utilizar el conocimiento del pronóstico de tendencias para obtener ricas recompensas financieras. Al abrazar el cambio, le sacan provecho. Son estos líderes los que pueden guiar una compañía, una corporación, una comunidad, un estado o una nación a través del proceso de cambio con gracia y eficacia. Ellos son los únicos a los que se les da la autoridad para liderar.

Coaching para el cambio

El coaching trata sobre el cambio como todas las categorías profesionales para interactuar e influenciar las mentes-y-los corazones de las personas. Esto incluye la enseñanza, las ventas, el mercadeo, la terapia, la administración, la dirección, la tutoría y la consultoría. No necesitas tener la descripción del trabajo como un *agente del cambio* para involucrarte en el cambio. Todos lo estamos. Sin embargo:

- ¿Qué sabemos acerca del cambio?
- ¿Cómo funciona?
- ¿Cuáles son los procesos que nos permiten facilitarlo efectivamente?
- ¿Qué pensamos del cambio?
- ¿Qué habilidades tenemos o podemos tener respecto al cambio?
- ¿Cómo podemos hacer el benchmarking de los componentes clave?

Distinciones del cambio

No todos los cambios son iguales. Como hay varios tipos y dimensiones de *cambios*, distinguirlos nos ayuda a entender de manera más cabal y trabajar con el cambio mientras coacheamos a las personas para manejar sus propias experiencias de cambio.

La distinción de tamaño. Con el cambio, podemos tener poco o mucho cambio. Podemos hacer un pequeño cambio sumando un poco a nuestro conocimiento, reacomodando cosas en nuestro ambiente o alterando

alguna faceta de nuestras acciones y conductas. En parte, esto es lo que hace eficaz al coaching de desempeño; el tamaño del cambio es generalmente pequeño. Sólo nos concentramos en cambiar alguna faceta de cómo actuamos en un tiempo y un lugar determinados.

Sin embargo, podemos también buscar cambios más grandes. Podemos coachear para cambios que incluyan conductas completamente nuevas, conductas que demanden un nuevo sentido de sí mismo, nuevos significados, nuevos valores, etc. Esto implica un cambio de pensamiento y sentimiento, un cambio de autodefiniciones, un cambio en nuestro mismo desarrollo (coaching de desarrollo) y quizá incluso una transformación de nuestro propósito y nuestra dirección en la vida (coaching de transformación).

El nivel de control. Hay cambio aleatorio y cambio estratégico. El *cambio aleatorio* ocurre esporádicamente sin ritmo ni razón. Es accidental. Y cuando un evento inesperado e imprevisto ocurre, de repente las cosas son diferentes. Quizá nos sorprenda una alteración muy fina del trabajo, la pareja, la salud o las finanzas. Este tipo de cambio invita por lo común al coaching de crisis a tratar con una preocupación inmediata.

En contraste, podemos planear el cambio. Podemos *estratégicamente* cambiar las cosas para movernos hacia el resultado deseado o en la dirección deseada que se adecue a nuestros valores y sueños. Esto describe de manera más típica lo que hacemos en la relación del coaching. En el cambio planeado, abrazamos el cambio con un alto grado de conciencia e intencionalidad. Cuanto más conciencia e intención, más estratégicos nos volvemos en la vida. Cuanto menos conciencia e intencionalidad, entonces el mundo parece misterioso, lleno de fuerzas mágicas, y somos más inconscientes de qué está pasando y de la influencia que damos a las cosas.

El nivel impuesto o emergente. También podemos distinguir entre el cambio *definido* y el cambio *orgánico*. El primero se presenta cuando reetiquetamos algo, como cuando le damos un nuevo nombre o etiqueta, cuando reencuadramos lo que significa, cuando le atribuimos nuevos marcos, emociones y asociaciones. Mientras que el primero es impuesto e incluso escogido por nosotros, el segundo es más natural.

El *cambio orgánico* ocurre como un desarrollo natural de nuestros poderes a lo largo de nuestra vida. Se produce cuando estamos en el momento adecuado para que una propiedad emerja, cuando las condiciones son las correctas, o cuando estamos listos para el siguiente rito de pasaje o la experiencia de impresión. En el cambio definido, cambiamos nuestras palabras y etiquetas y *el mundo cambia para nosotros*. Vemos al mundo diferente, y entonces nos volvemos diferentes. En el cambio orgánico, vamos juntos en el viaje, ya que *nos* volvemos nuevos y diferentes en la medida que nuestras experiencias internas evolucionan. El primero quizá se sienta más duro,

más forzado, más artificial. El segundo se siente natural y fácil, pero a veces puede ser retador cuando vamos hacia el umbral de una crisis y cuando un mundo nuevo está naciendo.

El nivel de guía en el cambio. Podemos hacer otra distinción, una entre *cambio guiado* y *cambio autocorregido*. El cambio ocurre de manera autocorregida cuando tenemos una conciencia sin juicios para nuestras experiencias mientras simplemente notamos lo que ocurre. Un proceso puede autocorregirse porque libera los procesos naturales de desarrollo dentro o porque tenemos un poderoso metamarco que ahora le permite operar sin interferencias.

En contraste, el cambio guiado es el que planeamos y para el que hacemos estrategias. Aunque puede fluir con facilidad, también puede involucrar nuestra fuerza de voluntad mientras nos "esforzamos" duro para hacer el cambio. El cambio guiado ocurre cuando tomamos una decisión y después nos hacemos responsables, o cuando alguien más escoge una nueva operación o camino y luego nos hace responsables.

El nivel de simplicidad o complejidad del cambio. Hay *cambio lineal y cambio sistémico*. En el primero, los cambios ocurren paso a paso en pequeños incrementos. Las cosas se mueven de A a B en forma lineal. El cambio lineal sigue la lógica de la matemática simple: A causa que B se altere, se modifique o sea diferente.

El cambio no lineal o sistémico opera de manera diferente a la "lógica". En un sistema de muchas partes o variables independientes, un cambio en cualquier parte del sistema (no importa qué tan pequeño) quizá resuene en el sistema completo iniciando un cambio sistémico. En este caso, algunas veces un cambio pequeño puede producir un cambio grande e incluso catastrófico. Así, el cambio lineal tiende a ser más continuo mientras que el cambio sistémico es a menudo discontinuo.

El cambio que ocurre en la temperatura de una casa se produce sistémicamente mientras el termostato toma lectura de la temperatura actual, la compara contra la tendencia establecida y después le manda señales para activar el motor de un aire acondicionado o del horno, que entonces altera la temperatura. Hay circuitos y arcos de circuitos de las variables que intervienen y que influyen en el sistema. Entonces hay múltiples factores que están contribuyendo, en vez de sólo una simple causa, para el cambio de temperatura.

El nivel u orden del cambio. Una distinción crítica en metacoaching involucra un cambio de primer o segundo orden que describiremos como *primario* contra *cambios en los metaniveles*. Los cambios en el nivel primario ocurren cuando una persona se encuentra dentro de un estado primario en relación con su contexto, ambiente, mundo y los estímulos en éste. En el metanivel, podemos *cambiar* el cómo estamos cambiando o el mismo proceso de cam-

bio. Esto activa varios cambios dinámicos sistémicos y se apoya en el corazón de lo que hacemos en el coaching de transformación.

El nivel de salud y madurez psicológica. Podemos hacer una distinción entre el cambio que es *remediador* y el cambio que es *generativo*. En el cambio *remediador*, trabajamos para *remediar* lo que está roto, herido o dañado de alguna manera. Éste ha sido el dominio de la psicoterapia, la curación o la terapia de la psique. Aquí un terapeuta asiste a una persona a curarse o alejarse de una deficiencia. Al diferenciar el coaching de la terapia, nos concentramos en la fuerza interna, el nivel de los recursos, la habilidad de estar en el presente y la disponibilidad para tomar retos, del cliente.

Aquellos que necesitan cambios remediadores suelen vivir en el pasado, enganchados y quizá atrapados por una "herida" vieja que de alguna manera parece actual y presente en su mente-y-emociones. En este tipo de cambio, un terapeuta trabaja esencialmente para facilitar una o la terminación de un "asunto sin terminar", para que la persona pueda venir al presente y desarrollar los recursos necesarios para enfrentar la realidad por lo que es, sin apoyarse en mecanismos de defensa (*v. gr.*, negación, represión, somatización, etc.). La terapia no es para personas que están "locas", es para personas que han resultado dañadas en sus procesos de desarrollo y que necesitan liberarse de los mapas y marcos que las mantienen encerradas en el pasado.

En cambio, el coaching supone el cambio generativo. En el coaching, invitamos a alguien que ya está viviendo en el presente, que tiene la fuerza interna para ver un reto a la cara y que le gusta un buen reto. En el cambio generativo, un cliente se concentra en *generar* todo tipo de alteraciones nuevas, e incluso evolutivas, para desarrollos superiores. Esto es para el que abraza el cambio.

La terapia es en general la modalidad de elección de las personas que todavía están viviendo en la parte inferior de las jerarquía de necesidades de Maslow (*i. e.*, supervivencia, seguridad y protección, afecto y afiliación, autoestima) y que necesitan desarrollar su seguridad y fuerza internas. Cuando esas necesidades de deficiencia han sido satisfechas, y la persona se mueve a las necesidades de crecimiento, entonces el coaching se convierte en la modalidad de elección. El coaching es para aquellos que viven en los niveles superiores de necesidades (*i. e.*, autoactualización, necesidades de crecimiento o expresivas) y aquellos que trabajan a través de tales necesidades de desarrollo en las que no hay trauma (*i. e.*, amor y afecto y necesidades de autoestima) o lo refuerzan.

¿Es difícil o fácil el cambio?

Tanto en el coaching como en la terapia existen puntos de vista contrastantes que contienen sobre si el cambio es difícil o fácil. Quizá las dos

ideas sean verdaderas. Quizá *el hacer cambios* es a la vez fácil y difícil dependiendo de varias cosas: el tipo de cambio que pretendes hacer, los modelos, patrones y tecnologías que usas para hacer ese cambio, y tus marcos de creencias acerca de lo fácil o difícil que es cambiar.

Cambiar una llanta es realmente, muy pero muy *difícil*, si no es que imposible, si no tienes un gato o una llave de cruz. Yo (M. H.) no me puedo imaginar haciéndolo sólo con las manos. Pero cuando tienes las herramientas correctas, resulta fácil. E*s como quitarle un pelo a un gato*. Al cambiar la llanta quizá me ensucie las manos, pero con las herramientas correctas es muy fácil. Por lo menos, esa es mi actitud. Entonces, cuando se me poncha una llanta mientras manejo, me imagino: "En cinco minutos estaré de vuelta en la carretera." No todos piensan de esta manera. Algunos piensan en el trabajo, la dificultad, el ajetreo, los problemas, la suciedad, etc. Esto suscita una pregunta importante: ¿Qué pasaría si, además de tener el conocimiento básico y las herramientas, la actitud o el marco mental desempeñan un papel significativo en la experiencia?

¿Qué pasaría si, en el sistema humano de mente-cuerpo-emoción, *la manera* en que pensamos acerca del cambio mismo desempeña un papel significativo en la experiencia y determina si encontramos el cambio fácil o difícil? Desde luego, nuestros marcos y reencuadres acerca del cambio influyen en nuestra experiencia. Cuando el cambio es *fácil*, normalmente no lo pensamos como cambio, sino sólo como "la manera natural de la vida". El cambio *difícil* ocurre cuando no lo queremos, no tenemos las herramientas adecuadas o los modelos para él, le tememos, nos juzgamos o juzgamos a otros por él, sufrimos la pérdida de lo que nos estamos alejando, etcétera.

Experimentamos el cambio como *difícil* cuando no lo entendemos, cuando nos falta motivación o intención acerca de él, o cuando lo resistimos. Cuando no ponemos por completo nuestra mente, corazón, emociones o deseo en el cambio, éste se vuelve muy difícil. Cuando el cambio va en contra de nuestros valores, entonces es indeseable y duro. El cambio eficaz necesita todo de nosotros, todo nuestro sistema mente-cuerpo-emoción que funciona con él. Necesitamos estar alineados y ser congruentes, en vez de llorar por dentro.

Apertura al cambio

Otra distinción valiosa para nosotros acerca del cambio se relaciona con el grado de apertura o de cierre que el cliente o el grupo tiene sobre sí mismo. Esta cuestión explora cómo pensamos y sentimos acerca del cambio, acerca de la adaptación, y acerca del movimiento a través de estados y etapas de cambio. ¿Estamos abiertos a él? ¿Qué tan abiertos? Si ponemos las posibilidades de las respuestas humanas en un *continuum*, podemos ma-

pear nuestras respuestas, o las de otros, para cambiar desde la defensiva y el miedo hasta la apertura y la aventura (fig. 10.1). Este *continuum* trata con la *apertura* al cambio, la apertura a nuevas experiencias.

Rango de respuestas

Miedo	Negación	Escepticismo	Curiosidad	Entusiasmo
Amenaza	Culpa	Necesidad de prueba	Cuestionamiento	Emocionado
Peligro	Ofensa	Poco convencido	Imaginación	Listo
Necesidades			Posibilidades	Tranquilidad

Figura 10.1

La apertura al cambio no es lo mismo que la inteligencia. Muchas personas muy brillantes se rehúsan a tratar nuevas cosas asociadas con el éxito. En cambio, esto trata con la comodidad de la persona en el cambio, la seguridad interna para darle la bienvenida y abrazar al cambio, los recursos para trabajar y manejar el cambio, y el grado de anhelo y planeación del cambio que tiene cada persona.

RESUMEN

- Puesto que el "cambio" no es una cosa sino un proceso, necesitamos aplicar el benchmarking a ese proceso si estamos realmente entendiéndolo y trabajando con él efectivamente como agentes del cambio. En este capítulo, empezamos a aplicar el benchmarking al coaching al comenzar a explorar qué es y qué queremos decir con este término en relación con el coaching.
- Para hacer esto, empezamos haciendo distinciones acerca del cambio, acerca de los diferentes tipos de cambio. En los dos capítulos siguientes continuaremos haciendo esto, identificaremos los niveles y las etapas del cambio.
- No todos los cambios son iguales, entonces todas las intervenciones y los procesos tampoco son iguales.

TAREAS DE COACHING

El saber viene del hacer. Las tareas de este capítulo pueden incluir:

1. Recuerda una experiencia de cambio transformacional que hayas experimentado. Dada esta experiencia, ¿qué crees sobre el proceso de cambio?

¿Cómo ha influido esta experiencia tu pensamiento sobre el cambio, así como tus habilidades?

2. Dadas tus creencias acerca del cambio, ¿cómo influye la manera en que coacheas a las personas a través del cambio?
3. Con esta conciencia en mente, ¿qué autocoaching necesitas hacer para mejorar tus habilidades en el coaching?
4. Imagina que estás siendo entrevistado por un periodista de una revista. ¿Cuál sería tu respuesta si el reportero dijera: "pero seguramente el cambio es difícil"? ¿Cuáles serían las distinciones importantes que tendrías que hacer?

11



Modelos de cambio

- ¿Cuáles son los *modelos de cambio* clave en el campo del coaching?
- ¿De dónde vinieron estos modelos?
- ¿Hasta qué punto se basan en las premisas de la terapia?
- ¿Existen modelos que se basan única y especialmente en las premisas del coaching?
- ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de los modelos actuales de cambio en el coaching?
- ¿Qué elementos y rasgos son componentes críticos del cambio para una persona que abraza el cambio?

En el capítulo anterior, empezamos el benchmarking del "cambio" como proceso cuando comenzamos a aclarar las dimensiones, los procesos y los niveles de alteración y diferencias que llamamos *cambio*. Continuaremos con esta exploración aquí mientras examinamos los modelos de cambio actuales en el campo del coaching e identificamos los factores de éxito críticos necesarios en un modelo eficaz de cambio. A medida que vayamos explorando los modelos que han sido adaptados por los pensadores y promotores en el campo del coaching, ofreceremos una crítica sobre sus fortalezas y debilidades.

¿Por qué? Lo haremos para tener un benchmarking de las disparidades decisivas que hacen la diferencia en el "cambio", a fin de usarlas en la construcción del primer modelo de cambio para el coaching, que está diseñado para personas autoactualizadoras en vez de personas que están operando con necesidades de deficiencia.

Dados estos entendimientos y distinciones acerca del cambio, ¿cuáles son los *modelos de cambio* actuales, más eficaces y principales en el campo del coaching? Aquí, introduciremos y evaluaremos varios de estos modelos. Las evaluaciones están diseñadas para criticar sus fortalezas y debili-

dades para que podamos utilizar las fortalezas y subsanar las debilidades cuando construyamos el modelo de cambio de la siguiente generación, un novísimo modelo de cambio para el coaching, el modelo de los ejes del cambio, que introduciremos en el capítulo 12.

MODELOS DE CAMBIO

Los *modelos de cambio* son nuevos en la historia humana. Hasta la llegada de la psicología como campo de estudio, la mayoría de las personas asumieron que somos de la manera que somos, que no puedes "cambiar las manchas del leopardo", que el destino nos destina a nuestro estatus y las fortunas en la vida y que el cambio a lo mejor es la excepción a la regla. Por siglos, las tecnologías del cambio eran sólo recompensas y castigos. Nadie pensó acerca de la rehabilitación de los criminales o de los dementes. En la Edad Media, los "perturbados mentales" eran usados para entretenimiento.

Conforme el Siglo de las Luces giró hacia el estudio del funcionamiento humano, y la Psicología se separó de la Filosofía, la psicoterapia buscó maneras (procesos, técnicas) para tener como efecto el cambio. El siglo xx inició con el conductivismo, que se enfoca en el uso del condicionamiento y los principios de refuerzo, y el psicoanálisis, que usa la libre asociación, la conciencia y los procesos hipnóticos para desatar los problemas de la parte inconsciente de la mente. Después, a la mitad del siglo, la psicología cognitiva y la revolución de las ciencias comenzaron a ceder el paso a la inteligencia artificial, las computadoras, las neurociencias, y más. El siglo terminó con las ciencias cognitivoconductuales que muestran la mayor promesa para efectuar el cambio.

En el último cuarto del siglo xx, los hombres y las mujeres que lanzaron el movimiento de potencial humano enfocaron su atención en una idea revolucionaria. Ellos decidieron basar sus intervenciones y modelos estudiando a personas sanas y autoactualizadoras, en vez de personas enfermas y disfuncionales. Es sobre las premisas de este nuevo enfoque que el coaching como campo (eventualmente una profesión) necesitará basar sus modelos de cambio y patrones.

DE LOS MODELOS DE CAMBIO DE LA TERAPIA A LOS MODELOS DE COACHING

Con el coaching como un campo y una profesión en pañales, todos los modelos de cambio iniciales fueron transportados desde la terapia. Hoy hay libros y modelos de coaching que incluso usan el psicoanálisis como mode-

lo, o la versión pop del psicoanálisis, el análisis transaccional. La mayoría de los modelos de coaching utilizan varios aspectos del trabajo de Maslow, Ellis y Beck en la psicología cognitiva, la hipnosis de Erickson, la PNL, y la psicoterapia de Brief. Algunos son muy explícitos o consistentes con estos marcos teóricos. Sin embargo, incluso estos modelos de cambio contienen todavía remanentes de las presuposiciones de la terapia. La mayoría de estos modelos sí describen el proceso de cómo las cosas cambian sobre su curso y también incluyen motivación, intención, decisión, conocimiento, coraje, poder, recursos, creatividad, acción, práctica y mucho más.

En lo que sigue, exploraremos algunos de los modelos de cambio actuales.

1. MTT: El modelo transteórico
2. Modelo de análisis del campo de fuerzas
3. Modelo de la mayor insatisfacción
4. El modelo RESOLVE
5. El modelo de la interferencia del cambio
6. El modelo del cambio de primer y segundo orden
7. El modelo de crecimiento (GROW)

Figura 11.1. Modelos de cambio actuales en el campo del coaching.

MODELO TRANSTEÓRICO

James Prochaska, John Norcross y Carlo DiClimente desarrollaron el *modelo transteórico* para describir los procesos dentro de las etapas del cambio. Como psicólogos su foco de atención era identificar los rasgos comunes de las teorías del cambio en la mayoría de los modelos psicológicos. Desarrollaron el modelo en 1982 en el contexto de la terapia y la resolución de los problemas de conducta, incluyendo el alcoholismo y varias adicciones. Juntos resumieron el modelo en seis etapas:

- **Etapa 1. La precontemplación del cambio.** En esta preetapa, la persona ni siquiera ha visto el problema como un asunto que resolver, sino que se esconde en la negación, la racionalización y la minimización. Antes de contemplar la posibilidad de cambio, la persona le da un poco de la intención, tiene poco o nada de entendimiento sobre él y no hay compromiso.
- **Etapa 2. La contemplación del cambio.** En la etapa de contemplación, la persona comienza a considerar la necesidad y la posibilidad

de cambio. Aquí la persona oscilará por lo común entre querer cambiar y querer mantener las cosas como están. En esta etapa hay algo de deseo y esperanza, pero no hay un plan real o compromiso para el cambio.

- **Etapa 3. Preparación para el cambio.** Lo siguiente es que la persona se prepara para el cambio mediante la toma de acción para hacer el cambio. La persona quizá necesite convencerse de que la toma de acción es lo mejor. Aquí el deseo y la voluntad crecen, y un plan de cómo cambiar empieza a emerger.
- **Etapa 4. Acción: el cambio real.** En esta etapa, las personas hacen modificaciones reales en su conducta y alteran el ambiente, el pensamiento, etc. Aquí actuamos para hacer, pensar y sentir de manera diferente.
- **Etapa 5. Mantenimiento del cambio.** Esta etapa es para la consolidación de las ganancias obtenidas por la toma de acción, la lucha para prevenir las caídas y las recaídas, y la construcción de un nuevo modo de vida que integra los cambios. En esta etapa *se recae, se recicla* a través de las etapas del cambio. La recaída es esperada y planeada. Reconocerla y prepararse para estos fallos son parte del proceso que ayuda a negociar efectivamente estos retrocesos.
- **Etapa 6. Recaída y reciclaje.** La terminación es la meta final para todos los cambiadores, para detener, estabilizar el cambio y hacerlo permanente. Una persona sale del ciclo del cambio teniendo que ganar esta lucha. "Aquí, las antiguas adicciones o problemas ya no representarán ninguna tentación o amenaza; tu conducta nunca regresará, y tendrás completa confianza de que puedes arreglártelas sin miedo a las recaídas." (Prochaska *et al.*, 1994, p. 45.) Aquí el cliente piensa como él o ella responderá a posibles futuros lapsos de los viejos patrones y hace planes para manejarlos.

Fortalezas y debilidades

El modelo transteórico es principalmente un modelo cognitivoconductual, ya que considera al cambio, y al proceso del cambio, como impulsado por lo cognitivo y las conductas de la persona. Esta es una de sus fortalezas. Este modelo también resalta muchos mecanismos que facilitan el cambio en varias etapas: conciencia, entendimiento, decisión, acción, integración de una nueva manera de pensar y actuar, y reciclar a través del proceso.

Otra fortaleza del modelo es el énfasis en las *etapas* del cambio, que cada etapa es predecible y bien definida:

> Esto sucede en un periodo de tiempo y conlleva una serie de tareas que necesitan completarse antes de pasar a la siguiente etapa. Cada etapa no lleva

> inevitablemente a la siguiente. Una clave para el cambio exitoso es el saber en qué etapa estás para el problema [Prochasca *et al.*, 1994, p. 39].

Los autores enfatizan que los procesos de cambio dependen de las etapas. Afirman que "el lugar donde entres al ciclo de cambio determinará el proceso que deberás usar para moverte hacia el resultado". El modelo resalta también algunos principios clave para el progreso:

> Si vas a avanzar de la precontemplación a la contemplación, deberás incrementar tus percepciones de los pros del cambio de la conducta problemática. Los contras del cambio siempre decrecerán de la contemplación a la acción [Prochaska *et al.*, 1994, p. 164].

Por otro lado, una debilidad del modelo es su estructura lineal básica. Suficientemente verdadero, los autores lo presentan como un modelo en espiral y dicen que las personas tienen por lo común que atravesar el ciclo varias veces. Sin embargo, a pesar de presentar las etapas como si ocurrieran en un círculo, las etapas se presentan sobre todo en un modo lineal como una cinta que se mueve hacia adelante con algunos retrocesos (Prochaska *et al.*, 1994, p. 49). Los procesos de cambio, como veremos, son realmente mucho más sistémicos y no lineales como éste.

Otra debilidad es el asumir la *recaída* en el modelo. Aunque es comprensible preparar a la persona para las oscilaciones en la consolidación de la etapa final del cambio, y para el tirón del hábito y el ambiente que jalan a la persona para dar un paso atrás a los viejos comportamientos, llamar a esto "recaída" y tener una recaída en cualquiera de las etapas del cambio introduce un factor innecesario que puede socavar el proceso de un cambio positivo. Sería mucho mejor reencuadrar el tirón de la habituación como parte del programa de consolidación. Los autores reconocen esto e incluso lo saben: "Preferimos el término *reciclar* en vez de *recaer*." (Prochaska *et al.*, 1994, p. 48.) No obstante, ellos recaen de manera continua en ese término tan pobre, e incluso titula a uno de sus capítulos: "Las diez lecciones de la recaída."

Como resultado, muchos desarrolladores en el campo del coaching han incorporado la recaída. Al adoptar el modelo transteórico, Anthony Grant (2001) acepta la etapa de recaída como parte del ciclo de cambio:

> Recaer es una parte muy normal del proceso de cambio. Se convierte en dañino para el proceso sólo si baja la autoestima tanto que terminamos abandonando el cambio por completo (p. 32).

Uno de los problemas más grandes con el modelo transteórico es la cuarta etapa. En la *etapa de la acción*, una persona "cambia" de manera sim-

ple e inocente. Sin embargo, ahí es donde se supone que las etapas se expanden y se aclaran con detalles precisos.

La cuarta etapa me recuerda la caricatura de un profesor teórico en frente de un pizarrón gigante haciendo un diagrama de una nueva fórmula sobre el secreto y el misterio de cómo comienza la vida. Líneas sobre líneas de símbolos de álgebra esotérica llenan el pizarrón a través de todo el ancho del salón. Después hay una flecha que apunta al espacio entre dos símbolos que dice: "Y entonces el milagro sucede."

Esto quiere decir que casi todo pasa en el cuarto paso. Entonces es ahí cuando *cambiamos*. Sin embargo, la etapa de contemplación ayuda a que la persona piense, al igual que la etapa de preparación donde pesamos "los pros y los contras". Los autores acortan realmente la descripción real de la estructura del proceso de cambio, dejándonos en la oscuridad de cómo ocurre el cambio. En términos de establecer benchmarking de los componentes precisos, este modelo parpadea en el punto exacto en que lo necesitamos para fijarnos bien en lo que realmente ocurre en el proceso del cambio.

La principal debilidad y problema con el modelo transteórico para el coaching es que, como proviene del campo de la terapia, se dirige a los "problemas conductuales" y especialmente a las conductas adictivas. Fue desarrollado originalmente al estudiar cómo los alcohólicos autocambian. En otras palabras, es un modelo que describe sobre todo cómo alejarse de *conductas problemáticas disfuncionales*. No es de sorprender que toca temas que surgen en ese contexto. Esto explica la posición que los autores tomaron acerca de la negación y de los mecanismos de defensa en la etapa de precontemplación y los problemas con las recaídas en el último paso. Ellos casi lo gritaron en lo siguiente:

> Como todos sabemos, es fácil caer en los viejos problemas. [...] Nadie que haya cambiado exitosamente, dentro o fuera de la terapia, negará que mantenerlo es difícil [Prochaska *et al.*, 1994 p. 204].

El MTT es para personas con problemas en las necesidades de deficiencia, no para los que abrazan el cambio y que están buscando más desarrollo para sus necesidades de crecimiento. La siguiente cita viene al final de su libro, casi como algo aparte, y revela que el MTT se enfoca más en remplazar problemas que en crear un nuevo plan de juego:

> Para superarlos [los problemas] por completo, debemos remplazar nuestras conductas problemáticas con estilos de vida nuevos y más sanos [Prochaska *et al.*, 1994, p. 205].

De hecho, en la etapa de mantenimiento, "la creación de un nuevo estilo de vida" se ofrece como otra técnica. ¿Esto no es increíble? El modelo completo trata sobre *alejarse* del dolor y los problemas, no sobre moverse *hacia* la autoactualización. Para aquellos que buscan el cambio para liberar sus potenciales, la idea de "crear un nuevo estilo de vida" ocurre desde la primera etapa: la visión de lo que queremos, y no en la última etapa como un pensamiento posterior.

MODELO DEL ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS, O DE LAS FUERZAS SOCIALES

Un científico social llamado Kart Lewin (1974) desarrolló un modelo y una técnica para diagnosticar las variables contextuales que influyen en el cambio para que éste tenga éxito. Este modelo asume que en cualquier situación hay fuerzas impulsoras y fuerzas opositoras, las cuales influyen en cualquier cambio que tratemos de crear.

Cuando nos embarquemos en cualquier proceso o estrategia de cambio, es siempre útil determinar qué tenemos a favor de nosotros en el esfuerzo del cambio: las fuerzas que impulsan al cambio, y qué tenemos en contra de nosotros: las fuerzas conteniéndolo.

Las fuerzas impulsoras son aquellas fuerzas que nos dan energía para iniciar el cambio y nos mantienen haciéndolo. Estas fuerzas *empujan* el cambio hacia delante e incrementan la probabilidad del cambio. Necesidad, esperanza, sueños, visiones, liderazgo, recursos, dinero, tiempo, incentivos y presión son las fuerzas impulsoras más comunes para el cambio. Las fuerzas que *impulsan* al cambio incluyen cualquier factor o variable que incrementa la probabilidad del cambio; éstos pueden ser factores externos o internos.

Las fuerzas opositoras (que refrenan) son aquellas que compiten contra las fuerzas impulsoras y se oponen a ellas. Éstas incluyen incredulidad, cinismo, apatía, desidia, falta de recursos, conflicto, falta de liderazgo, miedo al cambio, fracaso, etc. En contra de las fuerzas impulsoras están las *fuerzas opositoras*. Las fuerzas que controlan las cosas y que impiden el cambio son aquellas que interfieren con las fuerzas impulsoras y/o las debilitan.

El análisis de todos estos factores sociales que comprenden el *campo de fuerzas* que impactan a una persona, un grupo, un equipo, o una compañía implica la identificación de las fuerzas específicas que empujan y que refrenan, y el impacto total de las fuerzas en un determinado ambiente social. El equilibrio es el estado que resulta cuando las fuerzas impulsoras y oposito-

ras mantienen las cosas bajo control. Cuando aumentamos las fuerzas impulsoras o reducimos las fuerzas opositoras, afectamos el equilibrio e iniciamos un desequilibrio. Una oscilación comienza entonces hasta que se crea el nuevo equilibrio. Los análisis responden a la pregunta: ¿Qué conjunto de fuerzas prevalecerá?

Cuando analizamos las dinámicas del campo de fuerzas, exploramos el grado, la intensidad y la cantidad de fuerzas *impulsoras* ante las fuerzas *opositoras*. Con este modelo, Lewin describió el cambio y el manejo del cambio en términos del aumento de las fuerzas impulsoras y/o de la reducción de las fuerzas opositoras, o viceversa, dependiendo de si la persona desea o teme el cambio particular en el sistema (fig. 11.2).

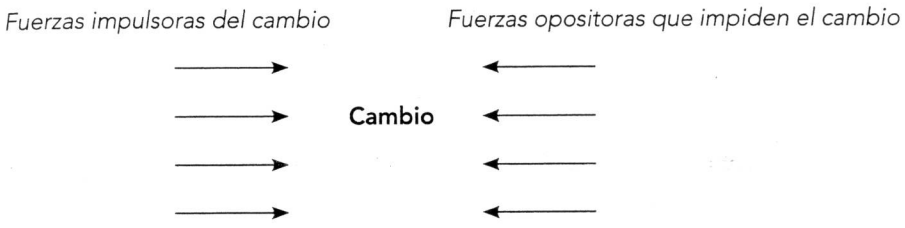


Figura 11.2

En este modelo, el cambio positivo deseado ocurre cuando las fuerzas impulsoras aumentan y/o las fuerzas opositoras disminuyen. De este modelo, recibimos el lenguaje de *descongelar* el equilibrio de un conjunto de fuerzas, y *recongelar* las cosas para establecer un nuevo equilibrio (fig. 11.3). Lewin (1951) fue también la persona que identificó tres fases en el proceso de cambio mediante los términos descongelamiento, cambio y recongelamiento.

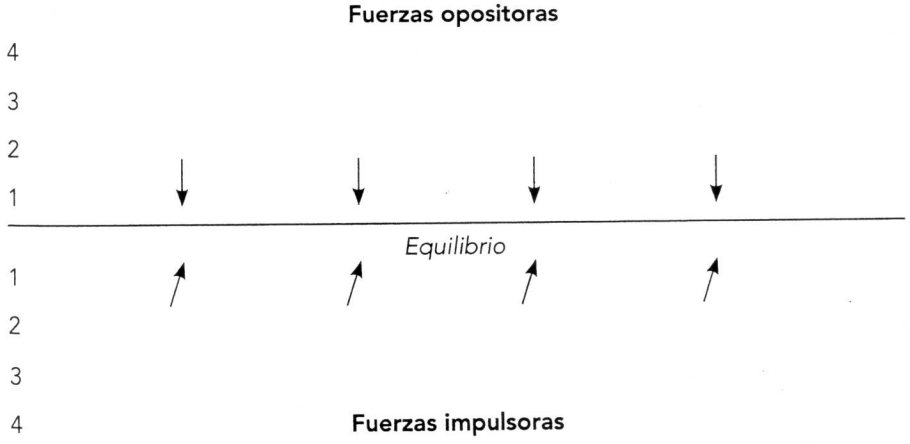


Figura 11.3

El *descongelamiento* describe el proceso de tener a un individuo o a un grupo de personas listas para el cambio. Esta es la etapa de motivación. Descongelamos la realidad actual mientras aumentamos las motivaciones de empujar-jalar para el cambio. El descongelamiento habla acerca de ir derritiendo las fuerzas que actuán en los individuos que crean el equilibrio actual. El descongelamiento podría implicar romper las costumbres y las tradiciones de un grupo (las viejas maneras de hacer las cosas), de modo que se crearía suficiente malestar, sufrimiento, tensión y ansiedad para así considerar una mejor manera de hacer las cosas.

La fase de *cambio* describe el surgimiento de nuevas conductas, actividades, maneras de operar y patrones conductuales. Con el desequilibrio de las fuerzas impulsoras y opositoras, nuevas respuestas surgen para responder a las cosas que surjan. Tales respuestas se convierten en nuevas conductas y patrones conductuales. Si los líderes muestran nuevos patrones, quizá se conviertan en modelos para el cambio.

Por último, la fase de *recongelamiento* describe cómo las conductas recién adquiridas se van integrando lentamente mientras el nuevo patrón conductual aceptable produce un nuevo equilibrio. El recongelamiento solidifica el cambio a través del reforzamiento de las nuevas conductas, a través de repetición de los nuevos patrones, a través de reforzamientos continuos e intermitentes.

Dadas estas variables en el cambio, Lewin (1953) planteó la siguiente cuestión para entender la relación de las diversas variables en el contexto del cambio. Entonces, a partir de estos factores, postula la fórmula **C = f(PA)**. El problema es representar la conducta o el suceso como función de una situación total momentánea. ¿Por qué la situación tiene precisamente esta estructura en este momento? ¿Por qué la persona se encuentra en esta condición o estado? Véase la figura 11.4. La respuesta es que la conducta (C) es una función (f) de la persona (P) en un ambiente dado (A), C = f(PA).

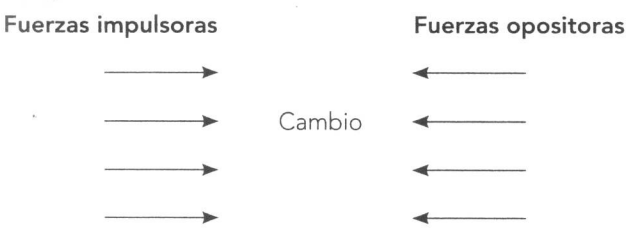


Figura 11.4

Nosotros facilitamos el cambio en este modelo haciendo una de tres cosas: reducimos las fuerzas opositoras, aumentamos las fuerzas impulsoras o hacemos ambas de manera simultánea.

- ¿Cuáles fuerzas opositoras podemos identificar y reducir?
- ¿Cuáles fuerzas impulsoras podemos aumentar?
- ¿Cómo podemos hacer ambas simultáneamente?

Howard Gardner (2004) en *Changing Minds* presenta un modelo similar cuando expone sus siete palancas o factores del modelo de cambio. Seis de éstas son las fuerzas impulsoras del cambio y una es una fuerza opositora. Él afirma que los siete factores tienen roles cruciales en el cambio de la mente.

> [...] Un cambio mental es más fácil de hacer cuando los primeros seis factores operan asociados, y las resistencias son relativamente débiles [p. 18].

Respecto a cómo las siete palancas de cambio funcionan juntas como fuerzas impulsoras y opositoras, Gardner escribe:

> [...] cuando la razón apoyada con la investigación, el reforzamiento a través de múltiples formas de representación, los sucesos del mundo real, la resonancia y los recursos empujan todos juntos en una dirección, y las resistencias pueden ser identificadas y contrarrestadas con éxito [p. 211].

¿Cuáles son las siete palancas de Gardner?

1. **Razón.** Identificación racional de factores relevantes, peso de cada una en turno y evaluación total.
2. **Investigación.** Recolección sistémica de datos relevantes.
3. **Resonancia.** Una idea que resuena o se siente correcta para la persona o que se adecua a la situación.
4. **Redescripciones representacionales.** Muchas maneras de representar una idea.
5. **Recursos y recompensas.** Recursos a los que se puede recurrir.
6. **Eventos del mundo real.** Condiciones, legislaciones, etcétera.
7. **Resistencia.** Factores que impiden el cambio (fig. 11.5).

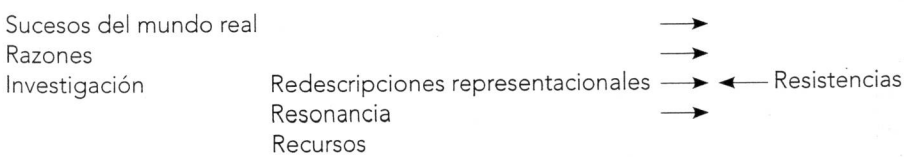


Figura 11.5. Palancas de cambio como fuerzas impulsoras y opositoras en un campo.

Fortalezas y debilidades

La fortaleza del modelo de análisis del campo de fuerzas es que ve con todo detalle la primera etapa del cambio: la energía y la emoción que impulsa o interfiere con el cambio, la dinámica de empujar-y-jalar. También reconoce las dimensiones sociales del cambio, las personas, los ambientes y otras variables contextuales que tienen una influencia. Al considerar las etapas del cambio como una triada de descongelamiento, cambio y recongelamiento, reconoce el poder de la habituación, cómo los patrones pueden ser solidificados o "congelados" para que parezcan permanentes.

La mayor debilidad de este modelo de cambio es su bajo énfasis en los factores mentales y cognitivos. Los mecanismos de cambio de la conciencia, el entendimiento y la creación de nuevos mapas mentales son solamente mínimos en el modelo. Para remediar esto, reformularemos la fórmula de cambio para explorar los marcos de significado como variables dentro de una mente individual o de una situación cultural para desarrollar la fórmula:

> La estructura de una **C**onducta (habilidad, experiencia) que es la función de una **P**ersona (P) en un **E**stado dado (E) dentro de un **A**mbiente (A) y el o los **M**arcos (M) dentro de **M**arcos o ambientes mentales más altos (M/M).

$$\mathbf{C = f(PE + A)\ (M/M)}$$

MODELO DE LA MAYOR INSATISFACCIÓN

Hay otro modelo de cambio que también se presenta como una fórmula. David Dotlich y Peter Cario (*Action Coaching*, 1999) presentan esta fórmula para el cambio basada en la relación entre la insatisfacción del *statu quo* y la capacidad para iniciar el cambio:

$$\mathbf{C = I > SQ + P + A}$$

Para leer esta fórmula, comienza con **C** que es de **C**ambio. Se pone como ecuación mediante los siguientes pasos. Primero, **I** es una experiencia de **I**nsatisfacción con las condiciones actuales y la realidad. Cuando esta insatisfacción es mayor que el sentido del **SQ** (**S**tatu **Q**uo), entonces hay suficiente energía para empezar el proceso de cambio. No obstante, tiene que haber un **P**rimer paso (**P**) de qué haremos para empezar el cambio; ese primer paso debe ser claro; además, debe haber un sentido de **A**poyo (**A**) para ese primer paso. En esta fórmula, cuando todos estos factores están en su lugar, el cambio ocurre.

La debilidad de este modelo de cambio son algunas de sus suposiciones. Asume que las personas no necesitan pensar a través de las etapas de cambio o crear más de un plan que el primer paso o el siguiente paso. Supone que todo lo que necesitas es el primer paso y suficiente sentido de seguridad, y que las personas se aventurarán impulsadas por sus insatisfacciones. El problema es que, aunque esto describe indudablemente el *cambio reaccionario* que ocurre en tiempos de crisis, es menos preciso o eficaz cuando hablamos acerca del cambio planeado o cuidadoso, cambio que no es impulsado por la insatisfacción o los problemas tanto como por la visión.

Además, si el cambio sólo ocurre cuando es más intensa la insatisfacción que el *statu quo*, esto habla de las personas que están principalmente motivadas a cambiar por la *aversión* y el dolor, y no por la visión, el valor o la esperanza. Esto sugiere motivación por deficiencia para el cambio terapéutico, en vez de autoactualización de cambio generativo. Este modelo casi no tiene lugar para aquellos que abrazan el cambio, que se emocionan por él, y aquellos que hacen un plan para cambios deseados y creativos. Así, este modelo está más diseñado para la terapia que para el coaching.

MODELO RESOLVE

Richard Bolstad (2002) proporcionó un modelo de PNL para la facilitación y el trabajo como agentes del cambio. Se centra en los pasos que llevan a un exitoso trabajo de cambio con los clientes. El modelo **RESOLVE**[1] es un acrónimo en inglés, y las letras significan los pasos siguientes, y como tal, describe el corazón de cómo la PNL ve el cambio y funciona para lograr el cambio en el cliente.

- E*stado lleno de recursos* (**R***esourceful*): Entra en tus mejores estados (confianza, tranquilo, flexible, compasión, amor)
- E*stablecer* (**E***stablish*) *rapport*: Iguala y sigue el ritmo del cliente en forma verbal, de manera no verbal y conceptualmente para crear sentido de confianza y seguridad.
- E*specificar* (**S***pecify*) *resultados*: Identifica un resultado bien descrito, reencuadra problemas como habilidades para crear un sentido claro y preciso de adónde quiere ir el cliente.
- E*xplorar* (**O***pen up*) *el modelo del cliente*: Prueba los mapas de creencias, valores, entendimientos, etc., del cliente. Evoca la estrategia del cliente, lo encuadra "en el motivo," preencudra una técnica específica de cambio.

[1] Para una descripción completa, véase *The Resolve Model* de Richard Bolstad (2002).

- *Llevar* (**L***ead*) *al cambio*: Guía al cliente mediante la conversación o un patrón para inducir un cambio de pensamiento, sentimiento, estrategia, conducta, etcétera.
- *Verificar* (**V***erify*) *el cambio*: ¿Cómo ocurre realmente el cambio en los contextos que es necesario? Cuestiona al cliente a fin de presuponer el cambio y usa el tipo de convencimiento del cliente mismo.
- *Chequeo* (**E***cological*) *ecológico*: Controla la calidad del cambio viendo si éste es ecológico para todas las relaciones y los sistemas del cliente.

Dentro de este modelo está el modelo SCORE que mide el cambio empezando desde un estado *presente* hasta un resultado de un estado *deseado*. Si preguntamos sobre los estados que una persona atraviesa en el proceso de "cambio", el estado actual o presente tiene varios síntomas que surgen por algún problema o falta de recurso. Los síntomas son por lo común aversiones e insatisfacciones; pueden ser dolor, estrés, sufrimiento, frustración, enojo, miedo: todas las emociones negativas.

Cuando nos movemos hacia alguna meta, resultado o futuro deseados, quizá sintamos emoción, aprensión, miedo, pavor, asombro, curiosidad, alegría, seriedad: todo el rango de emociones humanas. Cuando aplicamos recursos y damos pasos para el cambio, otra vez todo el rango de emociones puede emerger.

Hay muchas fortalezas en este modelo. Está específicamente diseñado no como modelo de cambio sino como plantilla para que un agente del cambio la use para apoyar a un cliente, o a un grupo, a través del proceso de cambio. Resalta muchos mecanismos que facilitan el cambio:

- Una relación de confianza y segura.
- Un plan bien pensado, diseñado, orientado y dirigido a una meta.
- Una exploración exhaustiva de los entendimientos de un cliente que realmente crean "problemas" y "soluciones".
- Uso de procesos cognitivoconductuales para la facilitación del cambio, a saber, de que "el mapa no es el territorio".
- Solidificación del cambio mediante la verificación y la evidencia, y el aseguramiento de la ecología a largo plazo y la totalidad del cambio.

La debilidad de este modelo consiste en que ignora por completo los estados emocionales negativos de insatisfacción que pueden impulsar e impulsan el cambio, y en forma tan implícita parece que asume que el cambio necesita ser cómodo, agradable y no retador. Asimismo, se presenta en un formato muy lineal, un paso, luego otro, y si bien puede haber algo de reciclamiento a lo largo de los pasos, el modelo no es sistémico. Además, ya que el modelo es impulsado por los patrones y los procesos, es sobre todo un enfoque directivo

para el agente de cambio, en vez de no directivo. De alguna manera el "cambio" está dirigido en el quinto paso en una conversación o un patrón. En este sentido, el modelo RESOLVE también parpadea en el preciso momento en que necesitamos enfocar más luz en el proceso real de cambio.

MODELO DE LA INTERFERENCIA DEL CAMBIO

El modelo del juego interno del cambio de Timothy Gallwey (1972, 2000) se centra en una faceta clave acerca del cambio: *la eliminación de las interferencias*. Como estudioso de la conducta humana y aprendizaje, él resumió la esencia del modelo del *juego interno* diciendo: "He encontrado una mejor manera de cambiar." En este modelo, la *conciencia* es el factor clave esencial para el cambio autoactualizado.

Existe una paradoja acerca del *cambio* que todos sabemos por la experiencia. Podemos resumir la paradoja de esta manera: es difícil, si no imposible, cambiar cuando *nos esforzamos* en cambiar. Por el contrario, cuando nos alegramos y nos relajamos, el cambio positivo parece a menudo que sólo pasa. La paradoja aparentemente es que, cuando cambiamos mejor y con más eficacia, sólo *permitimos* al cambio que ocurra. Entonces la manera de responder en el cambio es fácil. Esto parece contraintuitivo, pero surge de los niveles de nuestra mente y el hecho de que podemos fácilmente confundir los niveles (de aquí por qué esto crea la "paradoja").

Esto plantea un interesante dilema que la mayoría de nosotros experimentamos al crecer. En el proceso de cambio llamado "crecimiento", atravesamos varias etapas: etapas psicosociales, psicomentales, etapas psicosexuales, etc. Las etapas de desarrollo como éstas son nuestra herencia como seres humanos. Los experimentamos y las atravesamos sin ningún contratiempo si vivimos dentro de un contexto básicamente normal. Como la sabiduría innata de la autocuración, todo lo que realmente necesitamos es un contexto normal (lavar la herida y dejarla sola) y la curación ocurrirá.

Lo que impide el cambio saludable es la interferencia de un ambiente, contexto, o contexto interno (marco) patológicos. Los problemas emergen cuando estamos en medio del camino, cuando interferimos con el desarrollo normal y natural. Por ejemplo, los padres que no saben que todos los niños tienen que negociar el proceso de diferenciación/individualización donde ellos aprenden a decir *no*, y que lo interpretan como "egoísmo", inevitablemente interferirán con el desarrollo natural del niño. "No te atrevas a decirme *no*, eso es una falta de respeto y serás castigado por ello." Es la interferencia que invita al niño a mapear ideas tóxicas de insuficiencia o falta de valor que inician el daño psicológico.

Piensa en esto como una plantilla para *interferir* con el *cambio* natural, normal y saludable. Esto no facilita más el manejo de los niños "terribles" de dos años en el exterior, pero para los padres que entienden, reencuadra y reduce la necesidad de sobrecontrolar al niño y también puede reducir la "pelea". El darse cuenta puede empoderar a los padres para dejar que el niño diferencie de maneras socialmente aceptables y hasta convertir los "no" en un juego divertido.[2]

¿Cuáles son todas las cosas que pueden *interferir* con el cambio saludable y maduro? Malentendidos, mitos, falsas creencias, mapas erróneos, reglas culturales totalmente rígidas, el miedo al fracaso, errores e imperfecciones, la necesidad de seguir reglas irrelevantes, la familiaridad, la comodidad, etc. Podemos rehusarnos a encarar la realidad por lo que es –lo que interferirá. Podemos condenar y hacer tabúes a nuestras emociones y negarnos a estar con ellas y aprender de ellas. Podemos presionarnos con impaciencia y perder el proceso natural de desarrollo.

Debilidades y fortalezas

Las fortalezas de este simple *modelo de coaching del juego interno* para el cambio es que utiliza tres poderosas habilidades y mecanismos en el coaching: conciencia, exploración sin juicios y preguntar, y la liberación de interferencia. Otra fortaleza es que aplica por completo la premisa del coaching de que los seres humanos son feroces aprendices que naturalmente saben cómo mejorar el desempeño si quitamos del camino las interferencias. Esto significa creer en el cliente y en sus estados naturales de "genialidad".

La debilidad central de este modelo es que no se presenta como un modelo de cambio. Además, no toma en cuenta otros mecanismos de cambio: el poder de empujar-y-jalar de las aversiones y atracciones, la planeación cuidadosa y la cocreación de un plan de acción, el reforzamiento y la prueba de la solidificación del cambio, etcétera.

MODELO DE CAMBIO DE PRIMER Y SEGUNDO ORDEN

Paul Watzlawick, John Weakland y Richard Risch (1974) escribieron un libro clásico sobre el cambio, *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*, en el cual ofrecieron un modelo de cambio de cuatro pasos.

[2] En el entrenamiento APG (acceso a la genialidad personal) recobramos el poder de los estados primarios de confirmación (¡Sí!) y los de insatisfacción (¡No!) de manera divertida para crear la habilidad de poner limites personales y luego llenarlos con cosas maravillosas; véase también *Secrets of Personal Mastery* (1999).

Yo (M. H.) he organizado su trabajo sobre el cambio en un proceso paso a paso y le he añadido preguntas para desarrollarlo y se las agregué a sus tres maneras de manejar mal el cambio:

1. *Crear una definición clara del problema en términos concretos.*

   - ¿Qué tipo de problema es?
   - ¿Es un cambio de primer orden o de segundo orden?
   - ¿Es un problema real o un seudoproblema (utópico)?
   - ¿Se puede resolver o no?
   - ¿Es un problema de ciclo vicioso que implica la confusión de los niveles?

2. *Identificar el intento de la solución e investigarlo.*

   - ¿Qué has intentado hasta ahora como solución?
   - ¿Cómo está funcionando esta solución?

3. *Eliminar el mal manejo de un problema que necesita aceptarse como un problema y construirle una solución apropiada.*

   - ¿Has intentado solucionar el problema negando que haya un problema?
   - ¿Sabes qué acción se necesita tomar que no hayas tomado aún?
   - ¿Has intentado cambiar una dificultad que es esencialmente incambiable?
   - ¿Estás dispuesto a aceptar la situación y dejarla en paz?

4. *Discernir los "niveles lógicos" del problema y responder en el nivel correcto.*

   - ¿Estas atrapado en un juego sin final?
   - ¿Has intentado un cambio de primer orden que sólo puede cambiarse por el siguiente nivel lógico más alto?
   - ¿Has intentado un cambio de segundo orden intentando (*v. gr.*, demandando un cambio de actitud) estar contento con cambios de conducta, y es realmente suficiente?
   - ¿Has tomado acción en el nivel equivocado?

5. *Cocrear una definición clara de un cambio concreto para alcanzarlo.*

   - ¿Cuál es tu meta? ¿Es alcanzable?
   - ¿Qué tan realista es tu meta?
   - ¿Es la meta una meta utópica?
   - ¿Es la meta concreta?

6. *Formular e implementar un plan para producir este cambio.*

   - ¿Tienes un plan para hacer el cambio?
   - ¿Qué intervención funcionará?
   - ¿Es declarado el plan en el lenguaje del cliente?

Fortalezas y debilidades

La fortaleza de este enfoque es que discierne *los niveles* del cambio, identifica técnicas para manejar las paradojas del cambio (prescribiendo el síntoma) y distingue los niveles para clasificar las paradojas. Todo esto es decisivo para cualquier modelo de cambio completo. Sin embargo los autores de esta investigación no lo presentaron como un modelo de cambio. Solamente presentaron un estudio de cambio como teoría, una teoría que se centró en los niveles de cambio. Como modelo de cambio, no detalla los aspectos específicos involucrados en el cambio y, por tanto, no crea un modelo completo de cambio.

¿Qué falta en este modelo? La dimensión completa de la motivación para cambiar y un resultado bien formulado de en dónde se adecua el cambio en la vida de una persona en forma ecológica. Aunque tiene algunas metadimensiones, incluso ahí los pasos están muy limitados, solamente viendo al primer metanivel y a aquellos metamarcos que establecen las paradojas.

MODELO DEL CRECIMIENTO (GROW)

Otra plantilla para pensar acerca del cambio proviene del campo de la terapia. El modelo de crecimiento (GROW) fue adaptado del enfoque de Gerald Egan en su libro *The Skilled Helper* (1974). Como un acrónimo, GROW son las siglas de las palabras en inglés *Goal* (meta), *Reality* (realidad), *Options* (opciones) y *Wrap up* (resolver). No describe un modelo de cambio tanto como un proceso para la conducción de una sesión de coaching. Sin embargo, ya que coacheamos para el cambio y dado que los coaches trabajan como agentes del cambio, este es probablemente el más simple de todos los modelos de "cambio":

- **Meta.** Primero fija una meta o un resultado para dar una dirección a lo que el cliente quiere. Trabaja con el cliente para crear una descripción clara y precisa de la meta y los pasos que harán esto posible.

  – ¿Qué quieres lograr en esta sesión?
  – ¿Cómo sabrás que gastaste bien el tiempo?

- ¿Qué es la cosa más importante para nosotros en la que tenemos que centrarnos?
- ¿Qué cambio quieres hacer más?

- **Realidad.** Identifica la realidad de la situación actual del cliente: ¿Qué está pasando? ¿Qué es posible? ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades del cliente? Haz un chequeo de la realidad de las cosas. ¿Qué necesita cambiar?

  - ¿Cómo han cambiado las cosas desde la sesión pasada?
  - ¿Qué funcionó bien y qué no?
  - ¿Qué has aprendido para promover el mejoramiento de las cosas?

- **Opciones.** Explora con el cliente las opciones y las posibilidades disponibles. Invita al cliente que con ideas geniales busque recursos y cambia la conversación enfocada en la solución,

  - ¿Cuál es el rango de posibilidades ante ti?
  - ¿Cuál es la más realista, atractiva o productiva?
  - ¿Hay veces cuando la dificultad no ocurre?
  - ¿Qué recursos tienes que aplicar a esto?
  - ¿Cuáles son los costos y beneficios para tomar este curso de acción?

- **Resolver (*Wrap up*).** Cierra la sesión creando un plan de acción con tareas específicas, con un tiempo específico, con apoyos específicos, con medidas de éxito, etcétera.

  - ¿Qué vas hacer entre hoy y la siguiente sesión?
  - ¿Cuándo lo harás?
  - ¿Qué podría detenerte?

Aun cuando al *coaching de desempeño*, de John Whitmore, se le atribuye popularizar este modelo, éste ha sido ampliamente adoptado en el campo del coaching tal vez por su simplicidad. Anthony Grant, de la Universidad de Sidney, lo usa como marco de referencia o un mapa para iniciar el cambio en la conversación de coaching.

La fortaleza de este modelo de cambio es que proporciona una mirada rápida y concentrada a los cambios que una persona desea, y utiliza los mecanismos de cambio del deseo y las metas, examinando las posibilidades realistas de la persona y su contexto, utilizando el enfoque en la solución para crear un plan de acción, y después monitorea este plan.

La debilidad del modelo GROW estriba en que *no* es realmente un modelo de cambio, es más bien una plantilla para la conducción de una sesión de coaching, y para esto es útil. Cuando se aplica al cambio, simplifica demasiado el proceso de cambio y omite mucho. Se deja muy poco espacio y tiempo para desarrollar la energía motivacional de empujar y jalar. El modelo brinca directo a poner objetivos sin ninguna consideración del contexto, la historia o la motivación. De modo similar con el "resolver", simplifica las cosas tanto que no hay profundidad o importancia para el reforzamiento, la prueba, el monitoreo, el apoyo, etc. Como modelo para conducir una sesión de coaching, ciertamente mantiene las cosas enfocadas y dirigidas, pero como modelo de cambio, pasa por alto muchos mecanismos y procesos del cambio.

El modelo también es muy débil porque es un modelo lineal y no trata con creencias, entendimientos o todos los niveles más altos de la mente. Así, aunque es muy útil para el coaching de desempeño, no trata con los temas involucrados en el coaching de desarrollo o de transformación.

RESUMEN

- Numerosos modelos de cambio están disponibles para trabajar con individuos y grupos que atraviesan cambios sin planearlos y para los cambios diseñados e intencionales.
- La mayoría de estos modelos de cambio surgen en la terapia y en contextos terapéuticos, y fueron diseñados para ellos. En este tenor, están basados en premisas acerca de personas que no encajan en el contexto del coaching de hoy.

TAREAS DE COACHING

El *saber proviene del hacer*. Las tareas de este capítulo pueden incluir:

1. Identifica y explícale a un colega el modelo del cambio MTT. Pídele que te interrogue sobre sus fortalezas y debilidades como modelo generador del cambio.
2. Recuerda un cambio al que te hayas resistido hacerlo en tu vida. ¿Cómo sabes que te resististe al cambio? ¿A qué específicamente te estás resistiendo?
3. Descríbele a un amigo cómo el modelo de los ejes del cambio elimina la resistencia y la recaída, por qué es importante, y qué tiene el modelo en su lugar.
4. Cuando comparas los modelos RESOLVE, SCORE y GROW con el modelo de los ejes del cambio, ¿cuáles son las diferencias que más te impresionan en términos de coachear a un cliente en el cambio?



12

Niveles de cambio

La gente sí encuentra nuevas soluciones, los organismos sociales son capaces de autocorregirse, la Naturaleza encuentra adaptaciones siempre nuevas, y todo proceso de descubrimiento científico o de creación artística se basa precisamente en salir de un marco de referencia viejo y entrar en uno nuevo.

PAUL WATZLAWICK

El cambio involucra siempre el siguiente nivel más alto.

- En los modelos de cambio que hemos explorado, el cambio parece estar en el mismo nivel, pero ¿es verdad?
- ¿Podemos pasar por encima del proceso de cambio y *cambiar* este proceso?
- ¿Cuántos niveles de cambio hay?
- ¿En qué difieren los niveles de cambio de primer orden y segundo orden?
- ¿Qué diferencia hace esto para el agente del cambio o el couch?
- ¿Cómo se relacionan los niveles de cambio con el *meta*coaching?

NIVELES DE CAMBIO

¿Qué significa que el cambio se encuentre en un nivel o en otro, o en uno más alto o en uno más bajo? En el nivel físico cuando una persona va de estar parada *a avanzar* ya sea corriendo o manejando en un carro, el cambio ocurre.[1] La persona ha cambiado de estar en una posición estable a moverse de una posición a otra. Si eso es cambio, ¿podemos también *cam-*

[1] Tomé esto de Bateson, *Steps to an Ecology of Mind* (1972, pp. 283 ss.).

biar ese cambio? ¿Podemos *aumentar* la velocidad de ese movimiento? Sí, podemos acelerar el movimiento. ¿Podríamos entonces cambiar ese cambio? Sí, podemos aumentar la tasa de aceleración para que esa aceleración se acelere. Esto nos da varios niveles y dimensiones del cambio físico (lee de abajo hacia arriba):

Dimensiones del cambio físico

Cambio^3: Acelerando la aceleración
Cambio^2: Acelerando el movimiento (aceleración)
Cambio^1: Moviéndose (movimiento) a un lugar diferente
Cambio^0: Manteniéndose quieto (posición estable)

En la historia de la ciencia, las matemáticas se desarrollaron a partir de los cálculos sencillos de medir hasta qué punto una persona se movía en el cambio^1, hasta elaborar las matemáticas para calcular qué tan lejos una persona puede llegar en una hora cuando se desplaza a cierta tasa de aceleración. Este cálculo nos da números en millas por hora (cambio^2). Después se desarrollaron las matemáticas para saber la distancia cuando la tasa de aceleración se acelera (cambio^3).

Sin embargo, todo esto es un simple cambio. Es un cambio físico: cambia el lugar, cambia la velocidad y cambia la aceleración de la velocidad. Entonces, ¿se cumple lo mismo con otros tipos de cambio? ¿Qué pasa con el cambio psicológico que ocurre con el aprendizaje? ¿Qué complejidades emergen cuando consideramos un cambio en un sistema dinámico o fluido (*i. e.*, el sistema mente-cuerpo-emoción) donde a veces un cambio diminuto crea un resultado gigante?

El cambio psicológico implica por lo común el descubrimiento de una idea nueva que altera la manera en que representamos y clasificamos la información que lleva a nuevas respuestas en los sentimientos, el discurso y la acción. Si no hay aprendizaje, no creamos respuestas nuevas y diferentes. De esta manera, la evidencia del aprendizaje es una respuesta diferente, un cambio en la respuesta. Cuando un animal, un niño o un adulto "aprende" algo, esperamos que el individuo manifieste y dispare (active) alguna respuesta diferente. Si nunca obtenemos una respuesta diferente, sospechamos que esa respuesta es gobernada por la genética.

Ahora tenemos dos niveles de cambio/aprendizaje:

Cambio^1: Se dispara una respuesta nueva o diferente.
Cambio^0: Se dispara la misma respuesta, ninguna alteración.

Cuando intentamos enseñar a nuestro perro Spot un truco nuevo, agitamos un palo, damos una orden ("siéntate", "ve", "ven", "gira") y cada vez

obtenemos la misma respuesta, una mirada en blanco. Eventualmente con la habilidad condicionada y precisando el momento de las recompensas y los reforzamientos, el perro lo hace. El perro *aprende* cómo responder de una manera nueva y diferente, apropiada a la orden. La respuesta ha cambiado. El cambio^1 ha ocurrido.

¿Cómo aprendió el perro? ¿Cuáles son los principios de ese aprendizaje condicionado? Por lo general, el aprendizaje que cambia nuestras respuestas nos hace obtener nuevos resultados. El poder y el éxito de esto crean la motivación interna, de modo que repetimos lo que funciona. Seguimos haciendo más de lo mismo. Asociamos activadores externos con estados internos. Así es como aprendimos nuestras primeras palabras, así es como primero aprendimos las listas de números y el alfabeto en la primaria.

Después de esto, ¿podemos *aprender* sobre el aprendizaje? ¿Podemos descubrir los principios, las reglas, los mecanismos y los procesos que gobiernan este aprendizaje asociativo? Sí. Podemos movernos a un nivel más alto y aprender sobre el aprendizaje (metaaprendizaje). Ampliamos la manera en que aprendemos. Podemos elevarnos por enzima del aprendizaje asociativo al aprendizaje conceptual, aprendiendo los principios. Aprendemos a pensar en forma abstracta acerca de las cosas. Esto nos mueve al cambio^2 (primer nivel del metaaprendizaje).

Cambio^2: Aprendiendo sobre el aprendizaje.
Cambio^1: Se dispara una respuesta nueva o diferente.
Cambio^0: Se dispara la misma respuesta, ninguna alteración.

Como antropólogo y pensador de sistemas, Gregory Bateson (1972) estudió el aprendizaje y el cambio en animales, especialmente en delfines, y en varias culturas humanas; creó un modelo en el cual detalló los niveles de aprendizaje/cambio. Empezó, como tenemos aquí, con una situación que no evidencia ninguna alteración ni cambio. A esto le llamó aprendizaje cero. Después, subió por los niveles para detallar los niveles más altos de cambio y aprendizaje desde el nivel I hasta el nivel IV.

NIVELES DE APRENDIZAJE/CAMBIO

Dada la descripción de los niveles de cambio, ahora podemos detallar los niveles siguientes. El cuadro 12.1 proporciona una perspectiva general de estos niveles.

Cuadro 12.1. Los niveles de cambio y aprendizaje.

IV Matriz nueva		
Cambio^4 Cambio revolucionario	Aprendiendo a experimentar un mundo nuevo	Coaching de transformación
III Identidad nueva		
Cambio^3 Cambio evolutivo	Aprendiendo a *ser* diferente Actuando desde un nuevo sentido de sí mismo	Coaching de desarrollo
II Conductas nuevas		
Cambio^2 Cambio discontinuo	Aprendiendo a *hacer* cosas nuevas, innovadoras Aprendiendo acciones nuevas "Nuevo" diferente	Coaching de desempeño
I Conductas expandidas		
Cambio^1 Cambio incrementado Cambio de modificación "Mejoramiento" –más grande, mejor	Aprendiendo a expandir el repertorio de habilidades y conductas Flexibilidad de aprendizaje	Coaching de desempeño
0 Conductas habituales		
Cambio^0 O No Cambio	No aprendizaje Viviendo los hábitos	

Aprendizaje 0/cambio^0

Empezando desde abajo, tenemos el *aprendizaje cero* o el estímulo habitual → respuesta. Aquí el activador se presenta y la persona responde en repetidas ocasiones una y otra vez con la misma respuesta. La persona parece estar en automático. La luz se pone verde, él avanza. La luz se pone roja, él se detiene. No piensa sobre eso, no parece que aprenda nada nuevo y diferente acerca del estímulo. Dado que nada nuevo se aprende, no hay cambio en su respuesta. La respuesta es predecible. Este es el reino o el nivel de los hábitos, los programas personales y las respuestas programadas. Aquí *no hay cambio*, sólo repetición de lo que se ha aprendido, inercia y resistencia. Aquí no hay ningún nuevo aprendizaje, ningún cambio, sólo há-

bito. Esto puede ser muy bueno para una respuesta efectiva en un ambiente estable, y muy malo para una respuesta pobre o en un ambiente cambiante.

Aprendizaje I/cambio[1]: modificación/ expansión de conductas

Cuando aprendemos algo nuevo, tenemos la posibilidad de una respuesta nueva. Cambiamos nuestras respuestas al activador. A medida que nos movemos hacia el *Aprendizaje* I (cambio[1]), nuestros comportamientos se amplían. Descubrimos o aprendemos a cambiar lo que hemos estado haciendo, teniendo comportamientos diferentes de los que hemos usado. En este nivel, el cambio llega en forma de adaptaciones y modificaciones. Aquí es donde ampliamos nuestro repertorio de conductas. Aquí nuestra flexibilidad nos permite la expansión de lo que ya podemos hacer mientras creamos nuevas respuestas expandidas.

Este es el nivel de *cambio incrementado*. Poco a poco nos estiramos para producir mejores resultados dentro del nivel de habilidades que ya podemos hacer. Aquí es donde gritamos como Bruce Lee: "¡*Kaizen*!", y seguimos la magia del mejoramiento continuo que permitió a Japón llevar su desempeño de calidad a un estatus de clase mundial. Cuando nuevos retos surgen, tenemos nuevos comportamientos en la misma categoría de respuestas. Extendemos y expandimos estos comportamientos exitosos.

Aprendizaje II/cambio[2]: comportamientos nuevos y respuestas nuevas

Después de comprometernos en el nivel de cambio de expansión, modificación y adaptación de nuestras conductas, vendrá el tiempo cuando las cosas cambien en el mundo exterior de tal manera que ninguna de estas conductas sean adecuadas. En el contexto de las nuevas circunstancias, incluso las respuestas más expandidas de conducta resultan inadecuadas. Ahora, el hacer "más de la misma" clase de conductas ya no es suficiente y crea por lo común problemas adicionales. Algunas veces, más de lo mismo crea tremendos problemas, incluso problemas destructivos. Llegamos al límite de la efectividad de nuestras conductas y ahora necesitamos salirnos de la caja para experimentar un cambio de paradigma.

Lo que necesitamos en este punto es una *clase nueva completa de conductas*, respuestas de diferentes tipos. Quizá estemos aprendiendo cómo hablar por nosotros. En la clase de conductas y habilidades de comunicación asertiva, sumamos muchas maneras de ser directos, de expresar nuestras opiniones y de permitir que otros conozcan nuestros pensamientos y sen-

timientos. Pero cada clase de conductas sólo funciona en ciertos contextos y no en otros. El hacer más de lo mismo en ese punto puede exasperar un problema.

Quizá tengamos que *cambiar* toda la clase de conductas y *aprender* una clase completamente nueva. Necesitamos cambiar a un nivel más alto, moviéndonos de un cambio incrementado dentro de una categoría hasta *desarrollar* una categoría completamente nueva. Mientras lo hacemos, nos movemos a un *cambio desarrollativo*. Nos elevamos a un nivel donde no buscamos más de lo mismo, sino conductas nuevas y diferentes, una clase distinta de conductas en total.

Al cambiar el cambio previo, ahora nos movemos al cambio^2. Este campo o nivel de nuevas conductas incluye estrategias creativas nuevas y categorías completamente nuevas de conductas. Este salto no involucra más el cambio incrementado, sino un *cambio discontinuo* que introduce cambios nuevos y creativos.

En este salto, retrocedemos y preguntamos: "¿Qué conductas nuevas, habilidades nuevas y estrategias nuevas nos permitirán salirnos de la caja vieja de nuestras respuestas?" Aquí cambiamos el cambio incrementado mediante el desarrollo conjunto de nuevas respuestas.

Aprendizaje III/cambio^3: cambio desarrollativo

Mientras operamos en el nivel de cambio desarrollativo, introducimos de manera continua un amplio rango de nuevos desarrollos. ¿Cuánto tiempo puede seguir? Esta etapa creativa es el reflejo de la naturaleza humana misma, que es desarrollativa por naturaleza. Después de todo, atravesamos por numerosas etapas conforme nos desarrollamos desde un feto hasta ser un infante, un niño pequeño, un adolescente, un adulto joven, un adulto y adulto maduro. Nos movemos a través de etapas psicosociales, psicosexuales, aprendizaje cognitivo, etcétera.

Sin embargo, a medida que nos desarrollamos, algunas veces experimentamos un cambio mientras una gestalt ocurre en todo nuestro desarrollo. Es en esos momentos que el desarrollativo hace un cambio a uno evolutivo en un nivel todavía más alto. Es una gestalt ya que cualitativamente hay un desarrollo más alto, es como si *aprendiéramos* de nuevo acerca de nuestro aprendizaje desarrollativo y de repente *cambiara* la manera en la que hemos cambiado. El aprender y cambiar en este nivel es descrito en la literatura en una variedad de términos: "nacer de nuevo", "ver la luz", tener una experiencia ¡*Aha*! Es tan radical, tan revolucionario.

Bateson llamó a esto un cambio epistemológico, dado que estamos aprendiendo y cambiando las presuposiciones muy asumidas desde las que hemos operado. Cuando aprendemos cómo expandir los cambios des-

arrollativos, tomamos cierta carga de nuestro sistema mente-cuerpo-emoción que podemos cambiar al cambio[2] y así iniciar el cambio[3].

En el cambio[2] desarrollamos creencias, valores, etc., pero ahora, mientras cambiamos ese nivel de cambio, cambiamos el sentido mismo de ser. El cambio en este nivel ya no concierne sólo a las conductas, sino que afecta la identidad. Nosotros mismos nos volvemos nuevos y diferentes. Sin embargo, este cambio de identidad es más una desidentificación que una nueva identificación, ya que nos libera a un flujo sin una necesidad de definirnos en un sentido absoluto o último. Nos libera para descubrir. En términos del modelo de matriz, el cambio[3] introduce una nueva Matriz de Sí Mismo y en este sentido, introduce un *cambio evolutivo* en la experiencia.

E*volucionamos*. El cambio ya no se encuentra en lo que *hacemos*, sino en quienes somos. El cambio[3] nos cambia de hacer a *ser*. En este punto, las viejas definiciones de "ser" se vuelven irrelevantes; el cambio no es más acerca de nuestras conductas, *nosotros* mismos nos volvemos nuevos y diferentes. Nosotros mismos evolucionamos a los niveles superiores de la experiencia humana, esos que Maslow mapeó extensivamente y describió como experiencias máximas de la autoactualización.

Aprendizaje IV/cambio[4]: Cambio evolutivo

¿Podemos movernos más alto? Bateson postuló el cambio[4] para dejar esa posibilidad abierta. Pero no pudo poner en palabras cómo sería ese nivel de cambio o de aprendizaje. Entonces, ¿qué pasaría si cambiáramos el cambio[3] al cambio[4]? Si pudiéramos cambiar la matriz de sí mísmo, y el nuevo y siempre evolucionando sentido de ser, ¿qué significaría esto en términos de cambio[4]?

Robert Dilts (2003) sugiere que podemos llamar a este nivel *cambio revolucionario*. En este nivel, alteramos o cambiamos no nada más nuestro *ser*, cambiamos *el mundo* o universo en que vivimos. Aquí el paradigma completo de nuestras matrices cambia y, con ello, nuestra dirección y nuestra manera de vida. Aquí los cambios sin precedentes, las revoluciones y el despertar profundo ocurren. Los cambios revolucionarios alteran la manera misma en que vivimos y el mundo mismo en que vivimos. Dilts dice que el cambio[4] ocurre en la civilización humana en tiempos diferentes como la invención de la imprenta y el paradigma cambió para crear, la invención del automóvil, el avión, la radio y la televisión, la computadora personal y la Internet.

En términos del modelo de matriz, el cambio[4] implica salirse de la matriz vieja completamente, rediseñar nuestros estados de pensamiento-sentimiento con marcos nuevos autoelegidos que nos empoderan y engrandecen, y después recargarla como una matriz nueva. Esto describe el *cambio revolucionario* de una persona que es maestro de su propia matriz.

El pensar sobre el cambio en términos de niveles, niveles de cambio y aprendizaje, significa entender que, para entender el *cambio* por completo, tenemos que preguntar sobre este nivel. Un coach como el agente de cambio o como el facilitador de cambio preguntará:

- ¿Qué estás tratando de cambiar?
- ¿En qué nivel se encuentra este cambio?
- ¿Esperas un cambio de desempeño (cambio$^{1 y 2}$)?
- ¿Esperas un cambio desarrollativo (cambio^{3})?
- ¿Buscas un cambio de transformación (cambio^{4})?

Cambio de primer y segundo orden

Cada nivel describe un tipo diferente de cambio. El cambio de primer orden es un cambio dentro de un contexto o una caja, y difiere mucho de un cambio de segundo orden, que difiere de un cambio de tercer orden, y así sucesivamente.

¿Estás familiarizado con "el problema de los nueve puntos"? Si no, entonces resuelve el acertijo ahora. Este acertijo se emplea para promover la creatividad y retar los viejos patrones de pensamiento que estorban la búsqueda de nuevas soluciones.

El conjunto son los nueve puntos de la figura 12.1. El problema o reto por resolver es el siguiente:

> Une los nueve puntos con cuatro líneas rectas sin levantar el lápiz del papel.

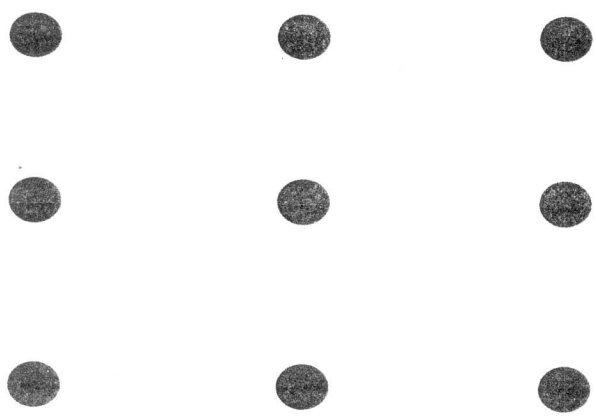


Figura 12.1

La solución de los nueve puntos

¿Cómo lo hiciste? ¿Conectaste los nueve puntos con cuatro líneas rectas sin levantar el lápiz del papel?

Hay algo fascinante acerca de este acertijo o problema. No es que casi todos fallan en el primer intento de resolver este problema. Lo fascinante es que todos fallan de la misma manera. ¿Cómo funciona esto? Fallamos de la misma manera porque llevamos al problema un conjunto de marcos acerca del problema: marcos supuestos que realmente nos impiden las soluciones. Llamamos a éstos *marcos por implicación* (FBI). Estos son los niveles mentales más altos escondidos fuera de nuestra conciencia que forman las premisas y las suposiciones desde las cuales funcionamos.

¿Cuál es el aspecto o nivel escondido de nuestra mente? Es el siguiente nivel más alto de nuestro aprendizaje y conciencia, el marco implícito que gobierna toda nuestra forma de pensar, sentir, hablar y percibir. Todo esto ocurre dentro de un conjunto de marcos más altos: marcos implícitos, marcos escondidos y marcos supuestos. Está incorporado en el lenguaje. Está incorporado en la manera que nuestro sistema nervioso, el cerebro, mapea la percepción y los entendimientos, y está incorporado en las matrices mismas de nuestra mente. Cada marco está incrustado dentro de marcos más altos.

¿Qué *marcos por implicación* nos trae el problema de los nueve puntos? Por lo común la mayoría de nosotros asumimos tres cosas:

1. Asumimos que los puntos forman un cuadrado o una caja. No lo hacen. No es un cuadrado ni una caja. Si tú "ves" un cuadrado, es tu suposición.
2. Asumimos que la solución debe estar dentro del cuadrado. Pero la idea no estaba en las instrucciones. La regla sólo está en nuestra cabeza. La traemos con nosotros.
3. Asumimos que no está permitido salirse del cuadrado para resolver el problema.

Increíblemente, estas condiciones autoimpuestas (nuestros marcos por implicación), que traemos con nosotros y con las que "vemos" y definimos el problema, son *los mismos marcos que nos impiden encontrar la solución*. De hecho, dentro de esos marcos, no podemos construir la solución. ¿Por qué? Porque la solución no está dentro de esos marcos. Tenemos que *salirnos* de ellos para resolver el problema.

Ahora es verdad que, después de tratar todos los intentos posibles dentro de su marco anterior, algunas personas admiten que no pueden resolverlo o que no hay solución dentro del problema. Es esa frustración la

que inevitablemente los coachea a salirse. Solamente entonces nos damos cuenta de que la solución está en dejar el campo, en salirse de la caja.[2]

Paul Watzlawick, John Wealand y Richard Fisch (1974) escribieron acerca de esto en términos de cambios de primer orden y segundo orden:

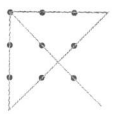
> Todos nos hemos encontrado atrapados en cajas similares, y no importa si tratamos de encontrar la solución en forma tranquila y lógica o, lo que es más común, terminamos corriendo frenéticamente en círculos. Pero[...] es sólo desde dentro de la caja, desde la perspectiva del cambio de primer orden, que la solución aparece como un destello sorpresivo de iluminación más allá de nuestro control. Desde la perspectiva del cambio de segundo orden [el metaestado] es un simple cambio desde un conjunto de premisas a otro del mismo tipo lógico. El primer conjunto incluye la regla de que la tarea debe resolverse dentro del (supuesto) cuadrado: el otro no. En otras palabras, la solución se encuentra como resultado de examinar las suposiciones *acerca* de los puntos, no de los puntos por sí mismos.
>
> ...El problema es resuelto en el aquí y ahora saliéndose de la "caja" (p. 26).

En el proceso de *salirse* (retroceder) o *ir meta*, experimentamos una conciencia más alta de nosotros mismos. Con esta conciencia expandida, entonces somos capaces de ver los metamarcos en que nuestra experiencia está incrustada. Los *metamarcos* se refieren a la naturaleza del pensamiento y el razonamiento. Dado que clasificamos y categorizamos las cosas, nuestras mentes funcionan por medio de los marcos, incrustados en marcos como las muñecas rusas, como las capas de una cebolla, como los marcos más altos de un software de computadora que modula y dirige la operación de un programa.

Al *ascender un nivel* (o salirse), salimos de un contexto y *subimos* a otro. Solamente cuando nos salimos del marco supuesto del "cuadrado" (fuera de la caja) en el problema de los nueve puntos, podemos ver el todo. Entonces, podemos ver los marcos implicados que crean y mantienen el problema. El metamovimiento también nos permite ver nuestra matriz mental y todos sus marcos incrustados por lo que es. Esto nos permite detectar nuestra matriz y nos empodera para ella. Así, podemos aprender sobre ella y aprender a controlarla.

Cuando el *salirse* facilita nuestra metaconciencia, facilita que se produzca algo más: experimentamos la *elección*. Ya que la respuesta no está dentro, sólo tenemos la seudoelección *dentro* de la matriz o caja. El intento de cambiar o crear una solución desde dentro es un cambio de primer orden: cambios dentro de la caja, dentro del sistema. La verdadera elección solamente ocurre saliéndose de ese sistema mediante el metamovimiento a un nivel

[2] Una posible solución del problema de los 9 puntos es ésta, hay muchas otras.



más alto. Al trascender la experiencia, nuestra metaconciencia nos empodera para ver las opciones verdaderas. Salirse expande nuestra conciencia para que podamos construir una solución.

Cuando nos movemos *dentro* de un marco, podemos a lo mejor mover sólo a los *miembros* de la clase. Esto nos permite crear diferentes secuencias y combinaciones, pero aún estamos dentro de la clase, la categoría y el marco. Así, sólo podemos realizar cambios de primer orden.

Paul Watzlawick (1974) describe la diferencia entre niveles distintos de cambio. Un cambio de primer orden ocurre *dentro* de un marco. Cuando *cambiamos*, creamos un cambio de segundo orden (fig. 12.2). Hacemos esto moviéndonos a un metanivel y cambiando el marco mismo.

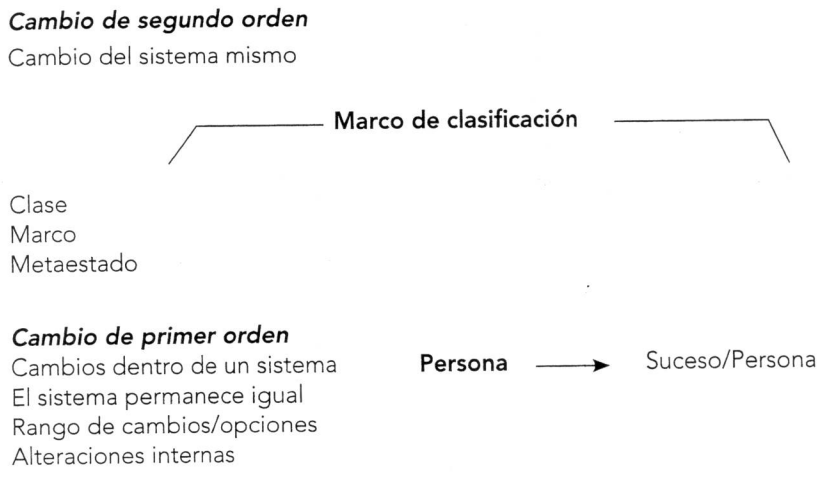


Figura 12.2

> La Teoría de los Tipos Lógicos deja claro que no debemos hablar de la *clase* en el lenguaje apropiado para sus *miembros*. Esto sería un error al clasificar los tipos lógicos y llevaría a atolladeros muy confusos de la paradoja lógica. Estos errores de clasificación pueden ocurrir de dos maneras: al asignar incorrectamente una propiedad a la clase en vez de a los miembros (o viceversa), o al omitir la suprema distinción entre clase y miembro, tratar a los dos como si estuvieran en el mismo nivel de abstracción (p.27).

Cuando estamos dentro de la caja de nuestro pensamiento intentando crear cambios de primer orden, es como estar atrapados dentro de una pesadilla. *Dentro* de la pesadilla, podemos hacer todo tipo de cosas. Podemos correr, escondernos, pelear, gritar y saltar de un acantilado; también podemos volar a través del cielo, convertirnos en superhéroes, etc. Sin embargo, para todas estas conductas y para todo lo que podemos hacer dentro de

él, estamos viviendo y operando dentro de un sueño. Estamos todavía soñando. Por esto, ninguno de esos cambios *cambiará* la naturaleza de la experiencia. Ninguno de esos cambios acabará la pesadilla, que es el problema. Los cambios alterarán lo que pasa en la pesadilla, la manera en que respondemos a ella. Todas esas conductas son miembros de la misma clase, que responden a la pesadilla. Podemos alterar la pesadilla para enfrentarnos mejor con ella, pero sigue siendo un cambio de primer orden. Podemos soñar que tenemos poderes de Superman y, por tanto, cambiar todas las cosas que pueden pasar en el sueño. Pero, otra vez, son cambios de primer orden, no de segundo.

Un cambio de segundo orden sería como *despertar*. "Despertar" no es un miembro de la clase de "sueño." Despertar no forma parte de tener una pesadilla y, por ello, es un tipo diferente de cambio: es una transformación hacia un estado completamente diferente o la realidad.

El cambio de segundo orden (que siempre incluye el cambio del siguiente orden más alto) activa nuestros poderes más altos. En este metamovimiento trascendemos cualquier caja o trampa que algún marco ha generado, reconocemos las premisas que controlan y gobiernan nuestra experiencia y nos salimos para emerger por encima de ese sistema. De este modo, el cambio de segundo orden nos empodera para escapar de las viejas clasificaciones de la realidad que nosotros hemos enmarcado, u otros han enmarcado, enmarcado para nosotros, lo cual nos pone en un juego de nunca acabar, en un círculo vicioso de respuestas.

El cambio de segundo orden es poderoso porque nos permite movernos a niveles más altos de conciencia, donde tenemos nuevas opciones, incluso la opción de cambiar el sistema mismo. Podemos ahora elegir cómo reencuadrar el significado, la clasificación, y crear un sistema completamente nuevo. Entonces, tenemos la opción de salir o entrar en la experiencia. Podemos regresar a nuestra matriz o podemos encontrar una salida de ella. Esto aumenta nuestro sentido de empoderamiento y maestría personal.

¿Cómo se relaciona todo esto con el coaching y el metacoaching? Coacheamos a la matriz de marcos de significado e intención sobre las cosas de la persona, y dentro de ella. Por ello, resulta decisivo rerconocer *en qué nivel* estamos funcionando, *en qué nivel* de cambio el cliente quiere que trabajemos, y *en qué nivel* se presenta el recurso o la dificultad. De lo contrario, podemos perdernos y nos perderemos dentro de paradojas y confusiones e intentaremos seudosoluciones. La maestría en este nivel supone salirnos de la caja (la matriz de marcos) para reconocer con lo que estamos lidiando.

RESUMEN

- Todos los cambios no son lo mismo ni se producen en el mismo nivel. Los niveles de cambio aumentan la complejidad del entendimiento del *proceso del cambio* y nos dan nuevos poderes para funcionar con eficacia con el sistema mente-cuerpo-emoción.
- Utilizamos los niveles de aprendizaje/cambio de Bateson para construir nuestro modelo de *cambio* y el *proceso de cambio* en neurosemántica. A esto, sumamos los conocimientos de las matemáticas y la teoría de los tipos lógicos acerca del cambio de primer orden y segundo orden.
- Esto ayuda a los procesos de crear metaestados que hacemos en metacoaching cuando pedimos con mucha atención al cliente salirse de las cajas limitantes de los marcos implícitos hacia una conciencia expansiva nueva que trae consigo un rango más amplio de opciones. Esta es la magia de la neurosemántica.
- Cuando te sales de la caja, ¡las soluciones se aclaran! De hecho, cuando nos salimos de la caja, las soluciones y el cambio se ven tan fáciles, incluso obvios.

TAREAS DE COACHING

El *saber proviene del hacer*. Las tareas de este capítulo pueden incluir:

1. Recuerda una experiencia de cambio positivo que hayas hecho en tu vida. Cuando te sales de la experiencia y distingues el nivel de cambio que hiciste, ¿qué fue: incrementado, evolutivo o revolucionario?
2. Recuerda un caso de estudio con un cliente de coaching que hayas encontrado retador para ti como coach. ¿Cuál fue el nivel de cambio que el cliente quería hacer? ¿En qué nivel de cambio coacheaste?
3. Identifica tu nicho como un agente de cambio en el coaching. ¿Te especializarás en el de coaching de desempeño, de desarrollo o de transformación?
4. Dado tu nicho deseado, ¿quién sería tu cliente ideal? Distingue cómo planeas vender tus servicios en este mercado. Practica tus cinco minutos de presentación.

13

Los mecanismos del cambio

- ¿Dónde estamos en el benchmarking del cambio?
- ¿Qué podemos decir ahora respecto a cómo ocurre el cambio?
- ¿Cuáles son los mecanismos que gobiernan el proceso de cambio?
- ¿Cuáles son los mecanismos de cambio necesarios y suficientes para construir y completar un modelo de cambio para el campo del coaching?
- ¿Cuáles son las premisas del coaching que necesitan estar integradas en un modelo de cambio de coaching efectivo y novísimo?

Nuestro objetivo en la creación de un *modelo de cambio de coaching* consiste en diseñar uno que adecue únicamente las premisas en el campo del coaching en contraposición con los campos de la terapia, la asesoría, el entrenamiento y la tutoría. Para hacer esto, necesitamos lograr dos cosas que nos ayudarán a aplicar el benchmarking al cambio.

- En primer lugar, identificar los mecanismos de cambio para una persona sana, que funciona bien y no traumatizada. Esto es crucial si queremos un modelo que tome en cuenta la manera en que el cambio trabaja más allá del contexto de la terapia para que podamos facilitar el cambio en todas sus dimensiones.
- En segundo lugar, identificar las premisas clave que guían el campo del coaching respecto al crecimiento o al cambio autoactualizado.

DEFINICIÓN DE *CAMBIO* COMO UN PROCESO

Si el *cambio* es nuestro blanco, y si el cambio es a lo que queremos aplicarle el benchmarking con datos empíricos específicos en cuanto a los me-

canismos que impulsan el proceso, entonces necesitamos la transparencia de un cristal sobre cómo definimos y describimos el "cambio". Algo interesante que aprendimos en el capitulo 10 acerca del término *cambio* es que no se refiere a nada en específico. Sólo nos lleva a un proceso general de alterar algo. Como un *proceso*, el cambio no es una cosa, sino un conjunto de actividades.

Sin embargo, la mayoría de las veces, usamos el término *cambio* como un sustantivo en vez de como un verbo. Hablamos del "cambio" o de alguien como "agente del cambio," y preguntamos: "¿Cómo va el cambio?" Lingüísticamente, cuando los verbos que designan un proceso y un conjunto de acciones se tornan sustantivos o palabras como sustantivos, los llamamos nominalización tanto al proceso como a su resultado. Cuando un verbo ha sido nominalizado (esto es, nombrado), la ambigüedad de lo abstracto del término confunde. ¿Estamos hablando de una cosa o de un conjunto de acciones? Es difícil de decir. La manera de probar es ver si la palabra es un sustantivo *real* o un *seudo*sustantivo. Y podemos probarlo preguntando cualquier cosa que pruebe su tangibilidad empírica:

- ¿Puedes poner el *cambio* en una carretilla y llevarlo por todos lados?
- ¿Has abierto tu refrigerador para encontrar un pedazo de *cambio* ahí?
- ¿Has pedido a tus hijos que recojan el *cambio* que dejaron tirado en la sala (que no sean las monedas)?

Cuando un verbo se convierte en un seudosustantivo, podemos fácil y lentamente ser seducidos a pensar en él, y tratarlo, como si el objeto de esas acciones fuera de alguna manera una *cosa* real. Dado que esto crea imprecisión, vaguedad, puede ocasionar grandes malentendidos. No obstante, el término "cambio" es más que una nominalización, es una nominalización reflexiva. Esto es, podemos aplicar este término nominalizado a sí mismo. Podemos *cambiar* el cambio como notaste en la descripción de los niveles del cambio (capítulo 12). Esto hace del término "cambio" un término multiordinal, un término que autorreflexivamente puede aplicarse a sí mismo. Por esto, tenemos que preguntar: "¿En qué nivel estás hablando acerca del *cambio*?"

Con esto fuera del camino, estamos listos para lanzarnos en picada a la experiencia del *cambio* para entender cómo una cosa se mueve de un estado a otro para que lo llamemos "cambio". También estamos listos para identificar tanto las *premisas* conceptuales que gobiernan al cambio como los mecanismos clave que impulsan y gobiernan el proceso del cambio.

LAS PREMISAS CONCEPTUALES DEL CAMBIO

Conceptualmente, ¿qué sabemos o entendemos acerca del *cambio como proceso* en la experiencia humana? ¿Cuáles son las suposiciones con las que empezamos respecto al cambio? Después de haber examinado varios modelos de cambio, así como presentado las facetas de los entendimientos teóricos de las personas y de cómo funcionamos, los siete principios siguientes resumen las premisas clave y decisivas del cambio:

1. *El cambio es inevitable.*

   - Como el cambio es un sinónimo de estar vivo y aprender, el vivir, crecer y desarrollarse es un cambio. De esta manera, el cambio es la única constante. Todo cambia. No hay "similitud" en ningún sentido absoluto. El cambio pasa en cada área y dimensión de la vida, desde lo físico a lo psicológico y emocional.

2. *El cambio puede ser remediador o generativo.*

   - Podemos cambiar de un estado de dolor y trauma donde ha habido algún daño a nuestro pensamiento, emotividad, comportamiento, relación, etc. El arreglar las cosas que están rotas describe un cambio *remediador*. Este es el cambio de la terapia.
   - También podemos cambiar de un estado saludable y eficaz a estados más maravillosos y más expansivos e incluso más sanos y eficaces. Este cambio *generativo* es particularmente el cambio del coaching.

3. *Manejar el cambio es un arte.*

   - El cambio puede ser entendido y guiado. Hay cambios sanos e insanos, cambios que se adecuan con nuestro desarrollo natural continuo y cambios que socavan, sabotean y nos dañan. Aprender acerca del cambio nos permite tomar control del proceso de cambio para guiarlo y dirigirlo. El cambio cuidadoso de conciencia que entiende el desarrollo natural sano deseado nos permite abrazar el cambio y cultivarlo, con lo cual se enriquece y se mejora nuestra experiencia.
   - La clave de volverse competente y experto en el manejo del cambio se origina finalmente en nuestra actitud acerca del cambio. ¿Qué pensamos y sentimos sobre el cambio? ¿Qué creemos y entendemos acerca del cambio? ¿Hemos desarrollado marcos de

creencias positivas y marcos de entendimiento acerca del cambio que nos apoyen, abrazando, aceptando y utilizando este cambio?

4. El *cambio está cargado semánticamente.*

   - En última instancia, es el significado que le damos al cambio lo que influye de modo decisivo nuestra experiencia, ya sea que nos mejore o nos sabotee.
   - Nuestros marcos de significados controlan nuestra energía, poder y conciencia para el cambio. Los marcos que desempoderan hacen el cambio más difícil, y más una lucha, si no es que imposible.

5. El *cambio es paradójico.*

   - Dado que podemos cambiar en múltiples niveles, la confusión de niveles, de clase y de miembros crea paradojas que, por tanto, hacen a menudo contraintuitivos el proceso del cambio y las soluciones del cambio.
   - El cambio parece sólo "paradójico" cuando no conseguimos reconocer los niveles diferentes y saber en qué nivel estamos operando en cualquier momento dado.

6. El *cambio impuesto es un cambio con resistencia.*

   - El cambio impuesto desde afuera invita casi siempre a la resistencia, porque altera nuestra relación con el cambio. Pasamos de ser el agente a ser el receptor del cambio. El cambio que es temido, con pánico, y no aceptado aumenta la resistencia, la defensiva, y son las emociones que ponemos en metaestados las que hacen el cambio difícil y doloroso.
   - El poder de manejar el cambio viene de la aceptación, la elección y la cocreación del cambio. La conciencia sin juicios de nuestra matriz de marcos nos empodera para cambiar con facilidad y eficacia.
   - El cambio que entendemos, reconocemos y elegimos es positivo y engrandece nuestra vida. Nuestra competencia en la facilitación del cambio se desarrolla con la práctica.
   - En el análisis final, sólo podemos cambiarnos a nosotros mismos. No podemos cambiar a nadie más en forma directa. El proceso de influir el cambio en otros ocurre al cambiarnos a nosotros mismos.

LOS MECANISMOS DE CAMBIO

Como proceso, hay numerosos mecanismos que gobiernan la manera en que ocurre el cambio positivo o autoabrazador. Algunos procesos de cambio son innatos; por ejemplo, nos alejamos del dolor y nos acercamos al placer. Algunos son innatos, pero nada más aparecen cuando ocurren ciertos momentos y experiencias; por ejemplo, el surgimiento de funciones altamente cognitivas durante la adolescencia. Algunos se presentan como respuesta a eventos, aprendizajes y elecciones. En la construcción del modelo de los ejes del cambio, hemos incluido los siguientes ocho factores o variables cruciales.

Aversiones

Dolor, aversiones, miedo, enojo, estrés, frustración, angustia, desagrado, intolerancia, haber tenido "suficiente", umbral, necesidad, tensión emocional negativa, etc; todos representan un factor clave que crea el cambio. De hecho, la mayoría de nosotros cambiamos porque *tenemos* que cambiar. Cambiamos cuando no tenemos opción. Esto explica por qué muchos de nosotros operamos desde una estrategia motivacional "negativa" y la usamos. El estado de equilibrio del *statu quo* y de las cosas que nos son familiares nos seducen a "permanecer igual" y no cambiar. Incluso podemos llegar a creer y valorar el *statu quo* y, por tanto, negar y resistirnos a cualquier mensaje o información entrantes que sugieran otra cosa.

En términos de la jerarquía de Maslow de las necesidades y deseos humanos, podemos vivir nuestras vidas en los niveles inferiores: los niveles de supervivencia, protección y seguridad, afecto y autoestima. En general, cuando lo hacemos así, no abrazamos ni queremos el cambio. En esos niveles, nos enfocamos mucho en la creación de la protección y la seguridad. Estas necesidades de deficiencia nos llaman a centrarnos en obtener la supervivencia necesaria y los recursos de seguridad. Cuando queremos o abrazamos el cambio en este nivel, es normalmente por una necesidad desesperada y la falta de los ingredientes básicos para la supervivencia. Por lo común, tenemos que tener un buen grado de protección y seguridad para abrazar el cambio.

La aversión crea el cambio agitando nuestro mundo, descongelando el *statu quo* y desencuadrando la fábrica misma de la realidad como la conocemos. Esta desorientación, confusión, angustia, dolor, frustración, etc., hacen que perdamos el control de nuestra realidad como la hemos conocido, y nos preparan para algo nuevo y diferente: para el cambio.

Atracciones

Los sueños, los valores, las visiones, la anticipación, las esperanzas, los placeres, la inspiración, las posibilidades, el crecimiento, el desarrollo, la tensión emocional positiva, etc. describen el siguiente factor significativo que estimula el cambio. Cambiamos porque nuestra atención en el futuro nos crea dentro una dirección más deseable. Cambiamos porque queremos cosas, deseamos nuevas experiencias y soñamos con nuevas posibilidades. Cambiamos porque una visión captura nuestra imaginación y comenzamos a creer y valorar la visión como algo en que vale invertir.

La visión, como un mecanismo de cambio, describe la estrategia motivacional "positiva". A diferencia de la vara de la aversión, esta es la zanahoria de la atracción. Aquí es donde nos movemos hacia lo que valoramos, creemos, esperamos y anticipamos. Esto es cambio planeado y cambio deseado. Cambiamos porque la recompensa anticipada pesa más que el riesgo, el esfuerzo, la incertidumbre y el costo.

Conciencia

El conocimiento, la conciencia intensificada, la intuición, el descubrimiento, el reconocimiento del ¡Aha!, el aprendizaje, etc. describen otro mecanismo de cambio. La conciencia afecta, influye y gobierna el cambio tanto que algunas veces la simple conciencia *per se* puede cambiar completamente una experiencia. Cuando los viejos psicólogos reconocieron esto, lo describieron como su mantra: "La conciencia *per se* es curativa."

El problema más grande con esto es pensar que este es el único mecanismo de cambio o que es totalmente suficiente. No es así. Este es el principio, no el final. La conciencia, como el "evangelio" del psicoanálisis que Sigmund Freud creó, nos lleva a su mantra: "Donde hay *id*, entonces habrá ego." Hoy, sin embargo, todos sabemos muy bien que estar consciente simplemente de qué está mal y por qué nos comportamos como lo hacemos *no* basta para cambiar las cosas. Con demasiada frecuencia, todos sabemos lo que no debemos hacer y lo que debemos hacer, pero aun así no seguimos nuestro conocimiento. El conocimiento y la intuición por sí solos no son suficientes para llevarnos a través del proceso de cambio.

Quizá el problema más significativo con la conciencia es exigir que seamos conscientes de la *causa*, para entender la causalidad y explorar con detalle el activador original. El psicoanálisis asume que el entendimiento de la fuente, del origen y de la causa es la condición previa para el cambio. Entonces ellos preguntan: "¿Por qué eres de esta manera? ¿Qué lo causó? ¿De dónde viene?"

La conciencia es más eficaz y curativa como agente del cambio cuando es una conciencia *no juiciosa*, una conciencia que sólo observa y atestigua sin tratar de cambiar nada. Tim Gallwey descubrió esto cuando estaba enseñando a personas a hacer cambios en su juego de tenis. La simple invitación de *atestiguar conscientemente* activó de alguna manera a los jugadores para que alteraran naturalmente sus movimientos y golpes. Gallwey describe este tipo de conciencia en el libro *The Inner Game of Tennis* (1972), que más tarde inició el movimiento de coaching. La versión de PNL de esto vino de Fritz Perls de la terapia gestalt, quien exhortó a la conciencia sensorial limpia en su frase: "Pierde tu mente y llega a tus sentidos."

Este tipo de conciencia se enfoca en *el ahora*, la realidad actual, los factores y las variables presentan en general lo que perpetúa o realmente crea la dificultad.

La conciencia es parte importante de un rol crítico en la mayoría de los esfuerzos de cambio porque la conciencia nos señala *qué* cambiar. Algunas veces el cambio ocurre rapidísimo, simplemente cuando entendemos qué está pasando, cómo funciona algo y qué necesitamos para alterar las cosas. Sentir la necesidad de cambiar (aversión) y tener el deseo de cambiar (atracción) sin una conciencia informada sobre los marcos y los marcos por implicación que crean la realidad actual, sólo nos hace reactivos. También necesitamos ser con atención reflexivos e inteligentes en nuestros esfuerzos de cambio.

Decisión

Sentir la energía de propulsión de jalar-empujar cuando las aversiones y las atracciones trabajan juntas para motivar el cambio e incluso teniendo una conciencia informada de qué se quiere cambiar, frecuentemente no es suficiente. En última instancia, el cambio se reduce a una decisión. ¿Seremos o no seremos? En una "decisión", decimos *no* al viejo pensamiento, sentimiento y conducta, y *sí* a las nuevas posibilidades. La decisión expresa nuestro coraje para liberarnos de lo viejo y comprometernos a cambiar hacia lo nuevo.

Una de las razones por las que estamos conscientes de un hábito o patrón negativo y aun así no cambiamos, es por que no hemos tomado una *decisión* definitiva y golpeadora que nos dé luz verde al cambio. Titubeamos cuando la pregunta viene: "¿Vas a hacer esto ahora?" Ponemos trabas. Dudamos en estar yendo de un lado a otro. ¿Realmente debo hacerlo o no? ¿Cuánto costará? ¿Qué tendré que hacer? ¿Cuánto trabajo costará? ¿Tengo el tiempo?

En el estado mente-cuerpo-emoción de decisión, *elegimos* una dirección nueva y diferente. Es un estado mental distinto del *saber*. Ahora tenemos

que usar la conación: la voluntad, la elección, decir *no* a las opciones alternativas e incluso buenas para que digamos *sí* a las mejores opciones. En una decisión, nos *ponemos* (nuestras mentes, corazones, cuerpos, conductas) en cierta dirección. "Decidimos" sobre una opción. A menudo, podemos cambiar nuestra matriz del mundo con una simple decisión. ¿Qué lentes quisieras elegir para ver al mundo? ¿Qué creencia quieres comisionar a tu cuerpo para sentir y para que sea una institución para tu sistema nervioso?

En este sentido, la decisión se convierte en un mecanismo poderoso que hace que el cambio suceda. Cambiamos en el punto cuando decimos: "Bueno por venir." Lo que nos detiene antes de esta etapa es la ambivalencia. Oscilamos entre los pros y los contras del cambio, los beneficios y los costos. Experimentamos indecisión, así que titubeamos y no nos decidimos. Aquí quizá necesitemos danzar de nuevo para renovar la energía motivacional para el cambio y tener más clara nuestra conciencia de nuestras elecciones.

Diseño constructivo y creación

El siguiente mecanismo de cambio es la planeación, la lluvia de ideas, la experimentación mental, la generación de opciones, la planeación de escenas, el desarrollo estratégico, etc., desde el conocimiento de *qué* cambiar, junto con la *energía* para cambiar, necesitamos un plan específico de *cómo* llevar a cabo el cambio. ¿Tienes un plan, una estrategia, un conjunto de acciones o un mapa de lo que debes hacer? Planeamos para el cambio cuando construimos específica y precisamente qué vamos a hacer. Construimos un nuevo plan de juego. Diseñamos el primer paso para hacer cosas diferentes, creamos una visión de una nueva manera de vivir.

La planeación viene realmente después de la creación. Es el resultado más lineal después de habernos dado al proceso caótico y no lineal de creación.

La planeación activa un tipo diferente de conocimiento: activa el conocimiento *know-how* (saber cómo) acerca de qué hacer específicamente. El know-how es nuestra estrategia específica para la acción y llena los detalles de nuestro plan de acción. En este diseño, incluimos un calendario que organiza cuándo y dónde actuaremos diferente.

En la planeación de un nuevo plan de juego, diseñamos marcos nuevos que reencuadran algunos de nuestros pensamientos viejos. Cambiamos cuando nuestros marcos cambian. Pensamos, sentimos y actuamos como lo hacemos a causa de los marcos de significados y los marcos de referencia que usamos para tener sentido del mundo. Altera estos marcos y el mundo cambiará. Este es el poder de *poner marcos*. Establecemos referencias y signi-

ficados mediante los cuales interpretamos nuestras experiencias y hacemos nuestras evaluaciones de significados. Podemos incluso quitarlos, desencuadrarlos. Cuestionarlos puede tener el efecto de quitarlos. Podemos *reencuadrar* y dar una experiencia, un suceso, una palabra, una idea, etc., y nuevos significados. Podemos *desencuadrar* saliéndonos de nuestros marcos y controlar la calidad de su valor, utilidad, exactitud y ecología.

Cuando nos movemos para trabajar en la actualización del juego externo y encontramos resistencia, la primera cosa que se sospecha es la falta de desarrollo completo y propiedad en el juego interno.

Los marcos de creencias son variables cruciales en el sistema mente-cuerpo-emoción. Cuando encontramos una creencia que gobierna un sistema de creencias completo, tenemos el punto de apalancamiento para cambiar todo el sistema. Cuando tenemos esto, podemos cambiar nuestra vida misma o invitar el cambio en la vida de otro de un solo golpe. Supón que puedes escoger un marco mental para tener algo, un marco mental característico de aquellos ubicados en lo más alto de tu campo o de aquellos que hacen una diferencia en un área deseada, y que es un marco mental que transformará quien eres. ¿Cuál será ese marco mental? ¿Estás dispuesto a penetrar con esta pregunta en las profundidades de tu mente?

Acción: traducción al juego externo

El mecanismo de cambio después del eje de creación es tan obvio que a menudo lo pasamos por alto: acción, conducta, desempeño, experimentación, carreras de prueba, práctica, ritual, tareas, retos, etc. En última instancia, no cambiamos hasta que actuamos. Hasta este punto, toda la acción es interna, cambiando mente-y-emociones. Ahora lo hacemos externamente. Desde los cambios de pensamiento, percepción y sentimiento, ahora actuamos de modo diferente. Nuestros desempeños cambian. Experimentamos con nuevas maneras de respuesta. En la etapa de acción del cambio, el mecanismo que impulsa el cambio es la buena disposición para experimentar nuevas maneras de hablar, actuar y relacionarse. Aquí, utilizamos el poder del aprendizaje por prueba y error para encontrar qué funciona y qué no. Implementamos un plan de acción, veamos qué tan cerca estamos del blanco y usamos la retroalimentación de la conducta y del comportamiento para seguir refinando nuestras acciones.

Al *tomar acciones* y monitorearlas, desarrollamos habilidades nuevas y mejores, las refinamos y las mejoramos en forma continua, y nos movemos a cada vez más competencia y maestría en nuestras habilidades. Con frecuencia, podemos hasta actuar nuestra manera de ser con nuevas conductas y habilidades sin un entendimiento completo de lo que estamos haciendo y por qué lo hacemos. Aquí es donde el marco "como si" se vuelve poderoso

en el proceso de cambio. William James inició la psicología americana recomendando el proceso de la *conducta del como si* para tomar el control de los estados emocionales y del humor. Aquí es también donde varias estrategias conductuales pueden ser herramientas eficaces para el cambio mientras "confrontamos nuestros miedos" y *actuamos* nuestra manera de ser con nuevos sentimientos.

Refuerzo

Como un mecanismo de cambio, el refuerzo de nuevas conductas y respuestas es lo que permite a estas conductas crecer y desarrollarse. Mediante el refuerzo de recompensas, apoyo, celebraciones, la defensa de prácticas nuevas, la creación de contextos sociales que apoyen, hacer que personas permanezcan con nosotros y nos apoyen en el proceso de aprendizaje, etc., el proceso de refuerzo nos permite mantenerlas hasta que las nuevas acciones se sienten sólidas y correctas.

El refuerzo nos permite entrenar y condicionar al más inteligente de los animales, e incluso a las bacterias. Por ello, la vida aun en las formas más simples se mueve hacia lo que encuentre gratificante y placentero, hacia lo que funciona y lo que es validado y aprobado. El refuerzo de un cambio en el pensamiento, la emoción, el habla, la conducta y la relación es lo que permite dar forma a un cambio, solidificarlo y hacerlo más permanente. Al principio usamos refuerzo constante y masivo. Esto hace que las conductas cambiadas se puedan repetir. Después, cambiamos y hacemos el refuerzo más contingente y condicional. Aprendemos a usar varios horarios de refuerzo para que las recompensas de la nueva conducta se muevan hacia adentro y experimentemos la conducta autogratificante.

El lugar más claro para reconocer por completo la importancia del refuerzo es cuando no ocurre. Considera una expresión nueva que comienza de algún sueño o idea emocionante y que carece de refuerzo. Imagina qué se siente al no experimentar estímulos, ni validaciones, ni apoyo de aliento de otros, ni retroalimentación de que lo nuevo ha empezado y de que has tomado el primer paso de un viaje de miles de kilómetros. Las geniales ideas y los nuevos desarrollos de habilidades comienzan como pequeñas y frágiles expresiones, y pueden fácilmente morir y marchitarse sin refuerzo.

Examinar

El mecanismo final de cambio es el de examinar (poner a prueba), monitorear, dar retroalimentación, ver qué funciona y qué no, identificar nuevos refinamientos, la práctica repetitiva, la responsabilidad, la revisión de desempeño, el rediseño del plan de acción o de desempeño, etc. El exami-

nar, como refuerzo, ayuda a solidificar las ganancias del cambio y así hace que la conducta cambiada siga ocurriendo.

Examinar para ver cómo lo estamos haciendo nos da un espejo que proporciona información específica y precisa sobre qué debe continuar y qué debemos alterar. También hay satisfacción en este nivel de conciencia que nos permite saber dónde nos encontramos en el proceso, qué tan lejos hemos llegado y cuál es el siguiente paso en el cambio.

Como un mecanismo de cambio, la buena disposición para examinar y enmarcar el cambio como un proceso de aprendizaje y mejoramiento constantes nos abre a la retroalimentación sobre el desempeño. Sin tales marcos de creencias o entendimiento ni esa buena disposición, tememos y resentimos la retroalimentación y así nos cerramos a ella. Por su parte, la retroalimentación nos empodera para el aprendizaje y desarrollo constantes. Por el contrario, una apertura para examinar nos permite darle la bienvenida e incluso desear la retroalimentación.

Cuando examinamos los resultados de nuestros comportamientos nuevos y retroalimentamos nuestra etapa de creación, podemos actualizar nuestro plan de acción y nuestra actualización. Esto pone al proceso completo en una espiral abierta de retroalimentación, haciendo que el proceso de cambio sea interminable y constante. Los que abrazan el cambio encuentran emocionante esto en sí mismo. Para ellos, esta es una aventura de vida con un final abierto, ya que hace de la autoactualización uno de los objetivos de vida.

RESUMEN

- Porque el *cambio* no es una cosa sino un proceso, necesitamos un modelo que mapee cómo funciona, los factores y variables involucrados, y cómo pensar sobre él mientras trabajamos con nosotros mismos y otros en la creación de un cambio preferido.
- Numerosos modelos de cambio han surgido a través de los años: modelos que nos ayudan a pensar sobre el proceso de cambio y a manejar este proceso. Los primeros se diseñaron para trabajar con problemas y patologías, los más nuevos están diseñados para trabajar con el accesar al potencial humano y desatarlo. Estos son los que se necesitan en el campo del coaching y están específicamente diseñados para abrazadores del cambio.
- No hay sólo pasos y etapas en el proceso del cambio, sino además *niveles*, que también deben tomarse en cuenta para un *modelo* de cambio, completo, robusto y eficaz.
- Al aplicar el benchmarking al proceso de cambio, ahora tenemos los pro-

cesos involucrados esenciales, centrales y básicos. Hemos descubierto que el cambio es un proceso interactivo de muchas variables.

TAREAS DE COACHING

El *saber proviene del hacer*. Las tareas de este capítulo pueden incluir:

1. Graba una experiencia de cambio positiva que hayas hecho. Mientras te sales de ella, escucha la grabación e identifica un mecanismo clave que hayas usado en tu proceso de cambio.
2. ¿Qué mecanismo de cambio conoces más y eres capaz de usar? ¿De qué mecanismo estás menos consciente y sabes usarlo menos?
3. Identifica un mecanismo de cambio y después utiliza las siguientes dos o tres sesiones de coaching para observar cómo se ve y se juega en cada sesión.

14

Los ejes del modelo de cambio

No puedes cambiar algo peleando o resistiéndote. Cambias algo haciéndolo obsoleto por medio de métodos superiores.

BUCKMINSTER FULLER

El coaching trata sobre el cambio, y el coach es un agente del cambio por excelencia.

MICHAEL HALL

- ¿Cuáles son los ejes del modelo de cambio?
- ¿Cuáles son las distinciones clave?
- ¿Cómo los ejes del modelo de cambio empoderarán las habilidades como agentes del cambio y coaches?
- ¿Cuáles son los detalles que los hacen tan revolucionarios y poderosos para el coaching?

Si el coaching trata sobre algo, es sobre el cambio. Y si el coaching consiste ante todo en facilitar la transformación, entonces el coach es un agente de cambio por excelencia. Por eso coacheamos, ¿o no? Coacheamos para facilitarle al jugador hacer cambios muy deseados que llevan a sus habilidades al siguiente nivel y que mejoran la calidad de su vida. Por esto contratamos a un coach personal, ¿o no? Queremos hacer cambios para llevar nuestros talentos y desempeños a un nivel nuevo y más alto para obtener desempeños máximos u óptimos.

LA NECESIDAD DE UN MODELO NUEVO DE CAMBIO

Dado todo lo que se ha dicho respecto a los modelos de cambio de la terapia que han sido importados al coaching, ¿es demasiado decir que el coaching necesita su propio modelo de cambio? ¿No necesitamos un modelo de cambio que no tenga las suposiciones acerca de las personas con las que el modelo está tratando, como personas que están traumatizadas o heridas?

¿Por qué el coaching necesita su propio modelo de cambio? Para reflejar sus singulares premisas: marcos supuestos que difieren de la terapia. Esto es importante porque si no construimos un nuevo modelo consistente con los marcos y principios del coaching, los coaches harían frecuente y fácilmente terapia y la llamarían "coaching". No obstante, el cambio con que el coaching trata difiere tanto del cambio de la terapia como el trabajo de hospital difiere de la actividad en un ambiente de negocio dinámico y emprendedor.

Sin embargo, cuando pensamos acerca del cambio, por lo común pensamos primero en los cambios y el tipo de cambios relacionados con la terapia. El marco de la terapia nos enseña a pensar en cambiar las cosas rotas. Trata sobre el cambio *remediador*: que arregla las cosas, repara lo que está roto, lleva a personas a través de heridas y traumas o sobre ellos, y altera distorsiones significativas en la personalidad, los patrones de pensamiento y la angustia emocional. Es en este contexto que encontramos al cambio retador, difícil e incluso duro. Es en este contexto que el tema completo de la *resistencia* emerge, como los mecanismos de defensa que usamos para pelear contra el cambio. No es de sorprender que *en este contexto* haya un temor básico, e incluso vivo, al cambio. Este *no* es el tipo o la calidad de cambio que es característico de la psicología de crecimiento o coaching.

Entonces, en contraste, el coaching trata sobre el cambio *generativo*. Consiste en llevar el talento, el conocimiento y las habilidades a un nuevo nivel de excelencia. Trata sobre facilitar los desarrollos más altos en una persona funcionalmente bien y permitir las nuevas *transformaciones* que empoderarán a una persona para superar sus propias visiones y sueños acerca de lo que es posible. En este contexto, la persona que se inscribe para el coaching es alguien que abraza el cambio, desea el cambio y que está lista para el cambio. Cuando tienes personas abrazadoras del cambio pidiendo el cambio mismo, los entendimientos y modelos terapéuticos de cambio son inapropiados.

¿Qué pasaría en el campo del coaching si los líderes y los mejores coaches usaran los modelos de cambio basados en la terapia? Pueden surgir numerosas consecuencias desagradables. Primero, para los clientes, quizá reciban terapia bajo la apariencia de "coaching" por alguien que no

está calificado ni entrenado para manejar los asuntos de terapia en forma adecuada. En algunos lugares (*v. gr.*, el estado de Colorado) esto es ilegal.

Para el campo mismo, si el coaching es asociado con la terapia, con el "arreglo" de las personas, con ser una modalidad remediadora, todo esto nos lleva a pensar en el coaching como algo que alguien eligió lo que no está haciendo y que necesita ayuda, en vez de para la autoactualización que se mueve al siguiente nivel de excelencia. Entonces, al no entender cómo los que abrazan el cambio realmente cambian, el coaching se convertirá en una versión popular de la terapia, una mera bolsa aguada de trucos, y no atraerá las mentes y habilidades más astutas al campo.

¿TIENE EL COACHING SU PROPIO MODELO DE CAMBIO?

¿Qué debe hacer un coach? La mayoría, si no es que casi todos, de los *modelos de cambio* disponibles actuales han sido desarrollados por psicólogos y psicoterapeutas que trabajaban con personas que necesitaban un cambio, pero se resistían. En estos modelos de cambio, encontramos factores clave que reflejan el cambio terapéutico: la idea de que "el cambio es duro y doloroso", la resistencia (ya que las personas realmente pelearán contigo acerca del cambio) y la recaída. No obstante, cuando tenemos estas ideas incorporadas como parte del paquete del "cambio", *no* estamos tratando con el abrazador del cambio autoactualizado, el cliente ideal para el coaching.

El modelo de cambio creado por los psicólogos Prochaska, Norcross y DiClemente no nada más trata con conductas problemáticas, sino que especialmente trata con problemas *adictivos*, como el alcoholismo. Concentraron el proceso del cambio *desde* esos problemas increíblemente pertinaces. Entonces, estudiaron a los autocambiantes, aquellos que rompieron con conductas adictivas y obsesivocompulsivas por sí solos. Los estudiaron para encontrar las variables clave. De modo interesante, notaron:

> Los autocambiantes exitosos no suelen buscar ayuda profesional. Esto quiere decir que los profesionales ven principalmente a aquellos individuos que no están dispuestos ni son capaces de cambiar por sí mismos (p. 62).

¿Hay alguna duda de cómo los terapeutas piensan acerca del cambio? Dada la población con la que trabajan, tiene perfecto sentido que ellos esperen y encuentren resistencia y recaídas. Por tanto, usan modelos de cambio que incorporan estas ideas (dificultad, resistencia y recaída). Difícilmente tratan con aquellos que abrazan, aman y sueñan acerca del cambio positivo, los autoactualizadores. En mis 20 años de práctica privada

como psicoterapeuta, yo (M. H.) nada más recuerdo una o dos veces que hicieron una cita para explorar cómo tener más recursos:

> ¿Hola? Seguro te puedo ver el martes 20 a las 3:00 p. m. ¿Cuál es el problema?
>
> Nada. Sólo quiero ir para un chequeo de salud mental y conseguir algunas ideas maravillosas para experimentar aun mayores niveles de éxito, abundancia, amor, conexión y sanidad.

El problema para el campo del coaching y para los coaches líderes es que la mayoría de los modelos actuales (sino es que todos) han sido adoptados en forma indiscriminada de la terapia. "El cambio es difícil" es la línea de comienzo de muchos libros excelentes en el coaching. Sin embargo, al adoptar el modelo transteórico de los modelos de psicoterapia, los autores no utilizan las diferencias clave entre el cambio terapéutico y el cambio de coaching.

Una de las quejas que hicimos sobre el modelo transteórico es que hizo al "cambio" en sí una de las etapas del cambio. Muchos de los modelos del cambio hacen esto. La ironía es que el *cambio* es lo que un modelo de cambio debería detallar. Hace muy poco bien ponerlo como uno de los pasos en el modelo. Schein (1980) hizo lo mismo en su modelo de cambio de tres pasos (pp. 243-247):

1. Descongela la situación actual para crear motivación para el cambio.
2. Cambia las cosas.
3. Recongela la nueva condición para estabilizar el cambio.

Como modelo para cómo traer algo acerca del cambio, un modelo de cambio necesita identificar los mecanismos, procesos y variables para que podamos describir *cómo* movernos a través del proceso que crea el cambio. Si el diseñador del modelo crea un modelo lineal, entonces el modelador pondrá sus variables de una manera paso por paso. Para un modelo sistémico, el diseñador utilizará una estructura espiral donde se podría mover desde cualquier variable a cualquier otra.

Con estas distinciones en mente, podemos ahora explorar qué tipo de rediseño necesitamos si le queremos dar *al campo del coaching* un modelo de cambio verdaderamente generativo y transformativo.

- ¿Qué modelo de cambio nos da una plantilla para informarnos y guiarnos en la facilitación de los cambios que el coaching singularmente dirige?
- ¿Qué modelo de cambio empieza con las premisas que se adecuan a la naturaleza de las personas autoactualizadoras que desean y abrazan el cambio?

- ¿Qué modelo de cambio describe los procesos del cambio generativo?
- ¿Qué modelo de cambio integra por completo todos los mecanismos de cambio que hemos identificado, así como también los niveles de cambio?
- ¿Qué modelo de cambio es lo suficientemente sistémico para corresponder al sistema natural del pensamiento-sentimiento y actuación humana?

LOS EJES DEL MODELO DE CAMBIO

Los ejes del modelo de cambio es nuestra respuesta, como ya sabes. Como un modelo neurosemántico, lo hemos diseñado empezando con las diferencias entre los cambios remediadores y generativos. Hemos diseñado el modelo para reflejar las variables y los contextos de cómo las personas sanas, cuerdas y funcionalmente bien producen los cambios deseados y cómo piensan, sienten, responden, se relacionan y actúan. A continuación se describe la estructura de este modelo. Aquí hemos comenzado describiendo los huesos mismos de la estructura dinámica. En el capítulo siguiente, la desarrollaremos con todo detalle para ver cómo puede usarlo el coach.

Como modelo o plantilla para trabajar con el *proceso de cambio*, los ejes del modelo de cambio usan los mecanismos clave o variables que están involucrados en el cambio. Éstos incluyen:

- Las emociones negativas y positivas que nos alejan de una cosa y nos acercan a otra.
- El entendimiento reflexivo de qué se necesita cambiar, y la decisión y el compromiso para que suceda.
- La fase creativa y constructiva y el diseño de un cambio interno de qué queremos cambiar, y el principio de la experimentación del plan de acción para ver cómo funciona en la vida real.
- El refuerzo de lo que funciona para formarlo y gratificarlo hasta que sea bastante robusto para iniciar el proceso continuo de examen, monitoreo y responsabilidad que permite al cambio continuar con el mejoramiento y la solidificación como un nuevo y enaltecido hábito.

Esto nos da ocho factores o variables de cambio:

1. **Aversiones:** Miedo, enojo, estrés, frustración, angustia, dolor, desagrado, intolerancia, tener "suficiente", umbral, necesidad, tensión emocional negativa, etcétera.

2. **Atracciones:** Esperanza, sueños, valores, visiones, anticipación, placer, inspiración, posibilidades, crecimiento, desarrollo, tensión emocional positiva, etcétera.
3. **Entendimiento reflexivo:** Conciencia, conocimiento, ideas, descubrimiento, el reconocimiento del ¡*ahá*! de nuevas ideas, claridad en la percepción.
4. **Decisión:** Decir *no* a lo viejo y *sí* a las nuevas posibilidades, coraje para liberarte y hacer el cambio, compromiso, buena disposición, el umbral en la intolerancia, etcétera.
5. **Diseño creativo:** Lluvia de ideas, mapeo mental, planeación, el *know-how* acerca de qué hacer, un plan de acción con un calendario y horario para el cambio, la estrategia que incorpora el conocimiento del cómo hacerlo.
6. **Acción:** Desempeño, práctica, experimentación, intentar algo, aprendizaje por prueba y error, implementación, retroalimentación, dar "pasitos de bebé."
7. **Refuerzo:** Apoyo, celebración, premiar la nueva práctica, gratificación, horarios de refuerzo positivo para dar forma a la nueva respuesta, compañeros que apoyen el cambio, etcétera.
8. **Examen:** Monitoreo, retroalimentación de la nueva información, práctica renovada, responsabilidad, revisión del desempeño, rediseño del plan de acción o de desempeño, y mandar las nuevas diferencias y refinamientos a la etapa de creación.

A veces cualquiera de estos factores bastarían para crear el cambio. Quizá lo has experimentado o lo hemos visto funcionar en la vida de otro cuando mucho *dolor* impulsó a una persona a cambiar de la noche a la mañana. Quizá un amigo tuvo un diagnóstico de cáncer de pulmón y desde ese momento dejó de fumar totalmente. Algunas veces una gran visión despierta a una persona a nuevas posibilidades, creando una transformación repentina. Saúl de Damasco tuvo una experiencia como ésta. Una visión lo despertó a un mundo nuevo y completo tanto así que cambió de ser un perseguidor de cristianos a ser el apóstol Pablo, quien pasó el resto de su vida divulgando la palabra.

Algunas veces es la experiencia ¡*ahá*! que crea un cambio inmediato y completo o una *decisión de resolver ferozmente* o un plan, un plan específico y apremiante que pone todo para desarrollar una estrategia emocionante. Puede ser la experiencia de tener un pedazo pequeño de hacer algo diferente o bien reforzado lo que hace el cambio. O puede ser el recibir una retroalimentación de desempeño que de repente nos da un reflejo que nos lleva a una transformación.

Por lo común, sin embargo, necesitamos más de una o dos de estas variables. Con más frecuencia, es el trabajo unido de todos estos factores el

que produce un cambio sólido y duradero. En este sentido, solemos necesitar que los diferentes mecanismos de cambio trabajen juntos y de manera coordinada. Si creamos un plan maravilloso para cambiar, pero no tenemos la energía emocional, *sabremos inteligentemente* qué "debemos" hacer sin hacerlo –un problema típico para la mayoría de nosotros: sabemos más de lo que hacemos.

O quizá sepamos *a* qué queremos cambiar sin tener muy claro de qué tenemos que alejarnos para hacer que sucede. Quizá tengamos un gran plan y empecemos a actuar en él, pero si no tenemos los suficientes refuerzos o suficiente retroalimentación, quizá encontremos que regresamos a nuestros viejos hábitos y así el cambio no dura.

Es aquí donde necesitamos un modelo que vincule los mecanismos y las variables del cambio, proporcionando una comprensión de cómo se relacionan entre sí. Considerando la necesidad de ver las interrelaciones entre las ocho variables del cambio, encontramos que podemos clasificarlas en cuatro procesos o etapas de cambio que forman los cuatro ejes.

Los cuatro ejes

1. *El eje o etapa de la energía (motivación).* ¿Hay suficiente energía emocional, motivación y tensión creativa para sentir la necesidad y el deseo de cambio? El eje de la energía nos da propulsión para el cambio: para alejarnos de las aversiones y del dolor y acercarnos a las atracciones y los placeres.[1]

Esta energía es lo que necesitamos para sacudirnos de nuestra "zona de confort" de modo que nos sintamos suficientemente incómodos, angustiados y obligados para hacer el cambio. Esta es la energía de un futuro poderoso. De otra manera, experimentamos inercia, desidia y falta de impulso (fig. 14.1).



Figura 14.1. Eje de motivación.

[1] Nos referimos a un sistema de propulsión humana que involucra los impulsos gemelos de *alejarse* de las aversiones y *acercarse* a las atracciones. Véase *Propulsion Systems* (2003).

2. El *eje o etapa de decisión*: ¿Hay suficiente entendimiento o conocimiento sobre qué quieres cambiar y por qué las maneras viejas y actuales no funcionan? Con este eje, generamos suficiente poder de decisión para crear una buena disposición para el cambio. Este eje da el empujoncito para decir ¡*no*! a nuestras maneras actuales de pensar, sentir y actuar, y ¡*sí*! a las posibilidades de un cambio generativo. Lo que nos detiene en esta etapa es la ambivalencia, el miedo a cambiar, el riesgo del cambio, etc. El sopesar y comparar los costos y beneficios puede proporcionar la energía para convertirse en decisiva, o quizá necesitemos el empujoncito para brincar a un nivel para reconocer que el no tomar una decisión es en sí una decisión (fig. 14.2).



Figura 14.2. Eje de decisión.

3. El *eje o etapa de creación*: ¿Hay un plan de acción específico que describa el cambio? ¿Tenemos una estrategia mental paso a paso con que podamos empezar a actuar y experimentar? La etapa de creación nos da el plan de implementar y actualizar en la vida real. Además de este plan, tal vez necesitemos crear los recursos, las habilidades y el marco de tiempo. El proceso de creación ocurre en dos dimensiones: primero en nuestra mente y después en nuestra vida (*véase* fig. 14.3).

4. El *eje o etapa de solidificación*. ¿Hay gratificaciones y apoyo específicos para las nuevas acciones que celebramos y defendemos mientras examinamos, monitoreamos, evaluamos y retroalimentamos para hacerlas más ricas, más completas y más integradas como un hábito nuevo y una manera de responder nueva? Esto nos da una manera de mantener solidificando el



Figura 14.3. Eje de creación.

cambio para que así se convierta en parte de lo que somos y se adecue ecológicamente a nuestro estilo de vida. De esta manera, aseguramos que el cambio continúe. Aquí también se crea una espiral de retroalimentación abierta en el área de nuestra vida, así que queremos poner en un aprendizaje y mejoramiento continuos (fig. 14.4).

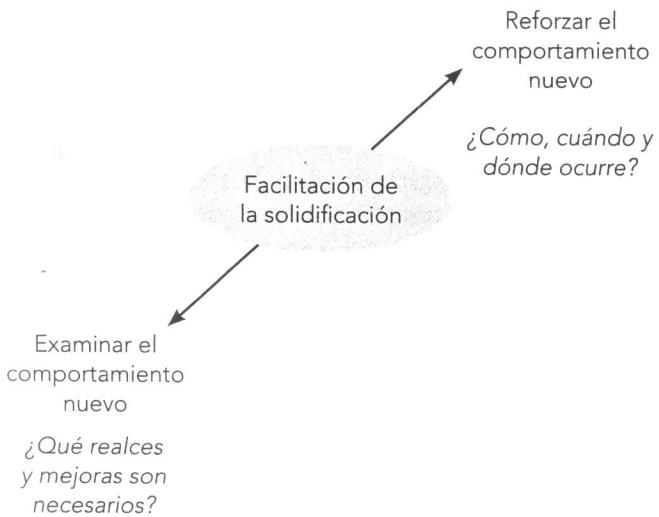


Figura 14.4. Eje de solidificación.

Mientras tomamos un momento y nos salimos de estas cuatro etapas o procesos de cambio, podemos fácilmente ver el papel que cualquiera que desempeñe el papel de coach como facilitador o agente del cambio jugará al promover el cambio para mejorar su vida:

- Retar la realidad actual y las consecuencias aversivas si las cosas no cambian.
- Despertar a una nueva visión de posibilidades y todas las oportunidades atractivas que el cambio traerá a nuestra vida.
- Explorar los marcos de entendimientos y significados actuales que describen los comportamientos y sentimientos actuales, para crear un apalancamiento para tomar una decisión de cambio.
- Provocar la toma de una decisión para decir *no* a lo actual y *sí* a las nuevas posibilidades, para crear la buena disposición para actuar y tomar la decisión de cambio.
- Cocrear para diseñar la nueva estrategia y un plan de acción, y para facilitar el proceso de creación en la mente y el corazón del cliente para el nuevo juego.
- Actualizar para experimentar, probar y aprender, y comprometerse en los desempeños nuevos en ciernes.
- Reforzar para apoyar, nutrir, formar y celebrar los comportamientos nuevos y las respuestas nuevas.
- Examinar para monitorear, dar retroalimentación, ser responsable y refinar los nuevos cambios, y juntar la nueva información en el proceso de retroalimentación para regresar al eje de la creación.

FILTRANDO PARA EL CAMBIO

Hay más. No nada más tenemos ahora cuatro etapas o procesos de cambio, sino que estos cuatro procesos corresponden a cuatro metaprogramas clave o filtros perceptuales que usamos para poner atención a las cosas y ordenar lo que es importante:[2]

- *La etapa de la energía* se relaciona con los metaprogramas de motivación de acercarse y alejarse: acercarse a las atracciones que queremos y alejarnos de las aversiones que no queremos.
- *La etapa de la decisión* se relaciona con los metaprogramas de estilo de respuesta de la reflexión y la acción de cómo respondemos a la información, los sucesos y las personas. En la decisión, meditamos sobre

[2] Para mayor información sobre los metaprogramas, véase *Figuring Out People* (Hall, 1997) y la tabla de juego de los metaprogramas, *The Meta-Detective Game*.

lo que está pasando actualmente y después tomamos acción cuando tomamos la decisión de hacer algo.

- *La etapa de la creación* se relaciona con los metaprogramas de referencia o autoridad de la referencia interna y referencia externa. Primero referenciamos internamente nuestra estructura matriz de marcos de significados y creamos un plan usando nuestro conocimiento de *know-how* de qué hacer, después referenciamos externamente el mundo exterior en que vivimos y nos movemos para determinar dónde y cómo se implementará el plan de acción.
- *La etapa de la solidificación* se relaciona con el metaprograma de relación de la similitud o igualar y la diferencia o desigualar. Primero igualamos o clasificamos lo que percibimos, a medida que adecuamos el plan de acción que creamos. Igualamos notando y reconociendo qué está funcionando aunque en lo más pequeño mientras nutrimos, apoyamos y validamos a la persona que ha tomado la acción. Después desigualamos o clasificamos lo que es diferente, y pasamos a hacer juicios evaluativos mientras lo ponemos a prueba, damos retroalimentación, ofrecemos ideas para refinamientos adicionales.

Esto nos da los cuatro ejes del cambio que se relacionan con los cuatro metaprogramas continuos. Cada eje es uno de esos cuatro metaprogramas continuos principales que gobiernan la manera en que pensamos-sentimos-y-respondemos cuando nos encontramos con información nueva o sucesos desafiantes. Cada eje ofrece un continuum en el que existen dos filtros perceptivos polares, los cuales informan cómo pensamos acerca de algo y codificamos el activador que nos invita a cambiar. En términos de cambio, éstos tratan con:

- Nuestra energía motivacional para el cambio: alejarse y acercarse a algo.
- Nuestra buena disposición y decisión para el cambio: reflexivo y activo.
- Nuestra creación e implementación de un nuevo mapa de cambio: referencia interna y externa.
- Nuestra continuidad y solidificación del cambio en el mundo real: igualación (similitud) y desigualación (diferencia).

Hemos modelado cómo el cambio y la transformación ocurren realmente en las cuatro etapas, hemos diseñado estos ejes de cambio para que el coach (o cualquiera que trabaje con los procesos de transformación) puedan danzar con el cliente siguiendo la energía de éste a través de su singular matriz de marcos. Esto permite al coach encontrar y usar los puntos más eficaces de apalancamiento en la mente-cuerpo del cliente (o el sistema de

matriz neurosemántico). Los ejes del cambio no nada más se aplican en un nivel individual, sino también a las organizaciones y los grupos, y así proporcionan una herramienta dinámica y práctica para los coaches como agentes del cambio, útil además en la negociación, la presentación, etcétera.

DETALLE DE LOS EJES DEL MODELO DE CAMBIO

¿Cuáles son los metaprogramas continuos específicos que constituyen los ejes del modelo de cambio?

Eje de motivación

Los metaprogramas de energía o motivación de *acercarse/alejarse*.

Experiencias valiosas

Alejarse	*Acercarse*
Dolores-aversiones	Placeres-atracciones
Nos empujan lejos.	Nos jalan.

Preguntas:

- ¿Qué quieres?
- ¿Qué pasa por ahora que es problemático o podría ser problemático si continúa?
- ¿De qué has tenido suficiente?
- ¿Hacia qué valores o experiencias estás motivado y de qué estás motivado a alejarte?
- ¿Qué no te gusta?
- ¿Cuál es tu visión de tu vida?
- ¿Cuál es tu preferencia como coach?

Esto crea la energía de empujar/jalar, el sistema de propulsión que juega entre la atracción/aversión y el placer/dolor. Los polos en el *continuum* entre *alejarse* y *acercarse* se relacionan con cuánta energía tenemos en el sentirse jalado o empujado y cuál es nuestro foco de atención favorito o dominante.

Eje de decisión

Los metaprogramas de la respuesta *reflexivos, inactivos y activos*.

Preferencia y estilo de respuestas

Reflexivo	*Activo*
Pensar, sentir, imaginar, analizar. Centrado interiormente en la respuesta a los datos o los retos.	Actuar, hacer, tomar acción. Centrado exteriormente en la respuesta.

Preguntas:

- ¿Cómo respondes o actúas cuando te enfrentas con información o una petición?
- ¿Reflexionas primero sobre las cosas?
- ¿Qué tanto análisis prefieres hacer antes de tomar acción?
- ¿Tu primera respuesta es tomar acción y luego preguntar?
- ¿Qué tan proactivo, o incluso reactivo, eres?
- ¿Cuál es tu preferencia como coach?

Los polos en el continuum entre *activo* y *reflexivo* proporcionan la oscilación entre estudiar algo a fondo para tener un plan bien formulado o una idea en nuestra cabeza y sólo actuar en algo y ver qué sucede:

Eje de creación

El marco de los metaprogramas de referencia *internos/externos*.

Foco de referencia

Interno	*Externo*
Mapas internos y marcos del juego. Ideas, pensamientos, palabras, representaciones en el cinema mental. Estrategia de cómo hacer algo.	Acciones externas del juego. Conciencia sensorial y calibración. Presente en el exterior.

Preguntas:

- ¿Dónde concentras más tu atención, en lo que sientes y piensas o en lo que el exterior puede sugerir?
- ¿Estás más o menos consciente de tus marcos internos, entendimientos y pensamientos?
- ¿Estás más o menos consciente del mundo exterior y lo que pasa ahí?
- ¿Cuál es tu preferencia como coach?

Los polos del continuum entre lo interno y lo externo descansan en la fuente de nuestra oscilación entre estar mental y emocionalmente dentro o fuera. Gobierna a dónde vamos primero y dónde nos sentimos más cómodos.

Eje de solidificación

Los metaprogramas de relación de igualación y desigualación.

Relación de comparación

Igualación por similitud	*Desigualación por diferencia*
Atestiguar y notar lo que se adecua.	Desigualar por lo que difiere.
Buscar igualdades entre un nuevo plan de juego y las acciones externas.	Determinar fortalezas y debilidades. Monitorear e identificar lo que necesita volverse estándar.

Preguntas:

- Cuando lees, hablas y escuchas, ¿notas más lo que es similar o igual a lo que ya sabes?
- ¿O te centras más en lo que es diferente de lo que tú ya sabes?
- ¿Te encuentras diciendo cosas que buscan estar de acuerdo con otros para igualarlos y coincidir con ellos?
- ¿O te encuentras comentando sobre cómo difieres?
- ¿Cuál es tu preferencia como coach?

El filtrar lo que es lo *mismo* permite a una persona conectarse, ganar rapport y evocar un sentido de validación de otros. Por el contrario, el clasificar por lo que es *diferente* permite a uno ver e identificar las cosas que otros perdieron, inventar nuevas maneras de hacer las cosas, y descubrir los problemas cuando son todavía pequeños y manejables. Ambos estilos tienen mucho que elogiarles, cuando están bajo control. Cuando ellos *nos tienen*, manejan nuestra percepción y comunicación, y pueden crear estragos en nuestras vidas.

LOS ESTADOS O ROLES DEL COACHING DENTRO DE LOS EJES DEL MODELO DE CAMBIO

Si los ejes del cambio describen variables, procesos y experiencias de cambio, entonces ¿cuáles son los estados de coaching que el coach debe llamar para accesar y usarlos cuando se mueve a través de las etapas y los

procesos con el cliente? ¿Con qué estados debemos danzar dentro y fuera mientras seguimos la energía y facilitamos las transformaciones deseadas para el cliente en cada eje?

Eje de la motivación: la danza del empujar-jalar

Esta danza agita la energía mientras expone consecuencias, despierta sueños y visiones y afloja los marcos actuales. Esto abarca las etapas de cambio de la precontemplación y la contemplación del MTT. Por esto, danzamos entre los polos de *despertar* y *retar*:

- **Despertador.** Este es el rol de inspirar, pararse asombrado de la magnificencia del cliente, provocar nuevas posibilidades, seducir a lo que es posible, evocar sueños e imaginaciones salvajes. Aquí despertamos las nuevas posibilidades de los clientes. Como coach, los estados necesarios son los de posibilidad, asombro, emoción, etcétera.
- **Retador.** Este es el rol de evocar la realidad actual y resaltar su dolor y angustia y a dónde llevará a uno si continúa. En este rol, confrontamos, nos ponemos enfrente del cliente y retamos para crear un hueco entre el estado presente y el estado deseado. Como coach, los estados necesarios son la franqueza, la honestidad, el cuidado, la advertencia, la materia de hecho, etcétera.

¿Cuándo cambiamos de la danza de empujar-jalar y el eje de despertar y retar? Cuando hay suficiente energía sostenible para que el cliente sea capaz de mantener su motivación. Y así también habrá suficiente energía para explorar la matriz personal para crear los cambios necesarios.

- ¿Está la persona energetizada para explorar?
- ¿Cuál es el nivel de motivación del cliente para enfrentar la realidad tal como es?

Eje de la decisión: la danza de la decisión entre la disposición y el apalancamiento

Esta danza busca y/o crea un punto de apalancamiento para el cambio que lleva a una postura de decisión. Aquí buscamos facilitar al cliente la identificación de marcos más altos de intención, la clave de su matriz, y la estructura de su transformación en este tiempo. ¿Él tiene el permiso para cambiar? ¿Cree que el cambio es posible para él? ¿Cree que lo merece? ¿La persona quiere cambiar? Esto evoca el principio de un marco atractor en el sistema.

- **Explorador.** Este es el rol de explorar como un detective con una total curiosidad, persistencia y tenacidad hasta que encontremos o creemos un marco de referencia que transforme completamente la vida. Primero exploramos la matriz existente para entender qué es, cómo funciona, su estructura, sus procesos y su punto de apalancamiento. Esto invita a la conciencia cegadora de la realidad actual, a menudo una conciencia dolorosa de *cómo* hemos creado un patrón inproductivo en nuestra vida. En la exploración, nos preguntamos: ¿Qué marco mental producirá una transformación completa? En el rol de explorador, buscamos e investigamos, poniendo la luz en los detalles no dichos de nuestras experiencias y extrayendo los marcos mentales más altos.
- **Provocador.** Este es el rol para bromear, provocar y jugar para subirle a un cliente las energías de empujar-jalar para ver qué tan listo está él y si tiene suficiente energía para hacer que algo suceda. Provocamos el compromiso. Como provocadores, "retamos" como en el eje de la motivación, pero el empuje es diferente. Aquí bromeamos, empujamos, picamos y mentimos hasta que las energías de motivación y decisión llegan a un umbral y llevan a un compromiso. Los estados necesarios para este rol son ser juguetón, bromista, respetuoso, travieso, etcétera.

¿Cuándo nos cambiamos del eje de disposición-apalancamiento al siguiente eje? Cuando hay conciencia de los marcos problemáticos que crean las condiciones actuales, los marcos que se han convertido en el problema o los marcos que se necesitan cambiar. Avanzamos cuando descubrimos el marco de apalancamiento, y cuando hay disposición para el trabajo del juego interno. Preguntas:

- ¿Sabemos cuál es el marco que crea en la actualidad la situación y el estado del cliente?
- ¿Está listo el cliente para cambiar esos marcos?
- ¿Está el cliente comprometido para cambiar?
- ¿El cliente ha tomado una decisión congruente para hacer el cambio?

El eje de la creación: la danza de los juegos interno y externo

En esta danza, nos movemos con el cliente para crear el juego interno y traducirlo en el desempeño del juego externo. Esta danza ayuda al cliente a cerrar el hueco del saber-hacer y poner en práctica el *know-how* del nuevo juego que el cliente quiere jugar. Aquí danzamos para cogene-

rar con el cliente el marco de autoorganización que se convertirá por dentro en autogenerativo. Esta es la etapa de la experimentación en el cambio.

- **Cocreador.** El rol de cocreador con el cliente emociona, provoca e inspira nuevas ideas para el significado real de los marcos de creencias, los marcos de decisiones, los marcos de identidad, etc., que constituyen un nuevo juego: el juego interno. En este rol, codesarrollamos con el cliente, lo nutrimos y lo apoyamos, quizá retamos las ideas y los marcos para hacerlos más reales, fuertes y prácticos. En este rol, también trabajaremos para solidificar los marcos que formarán el mapa de una realidad nueva. Los estados necesarios para este rol incluyen la creatividad, la lluvia de ideas, el animar, la validación, etcétera.
- **Actualizador.** En este rol del coaching, ayudamos al cliente a sacar el juego interno en *acciones* en este mundo real. Este es el rol de hacer las acciones reales (*i. e.*, actualizar) y experimentar para ver cómo funcionan las acciones en la vida real. Esta es la etapa de acción del cambio. Los estados necesarios para este rol incluyen ser realista, factual, práctico, emocionado, juguetón, etcétera.

¿Cuándo se termina la danza del juego interno-juego externo? Cuando el cliente ha creado un nuevo juego, tiene un mapa nuevo con recursos y reglas nuevas de cómo jugar ese juego y tiene acciones específicas para aplicarlas en el mundo exterior, y cuando el cliente ha traducido con éxito las acciones en comportamientos nuevos y resultados deseados. Pregunta:

- ¿Tiene el cliente un nuevo plan de juego o de acción?
- ¿El cliente está motivado y alineado con el nuevo juego?
- ¿El cliente está dispuesto a ser considerado responsable?
- ¿El cambio ha empezado a ocurrir?
- ¿El cliente ha tomado sus primeros pasos para cambiar?

Eje de solidificación: la danza de la solidificación por medio del refuerzo y el examen continuo

En esta danza final, nos movemos junto con el cliente para solidificar los nuevos juegos interno y externo de modo que no nada más sean implementados en la vida cotidiana, sino que se integre cada vez más en cada aspecto de la vida del cliente. Hacemos esto estableciendo un proceso recursivo que facilita el mejoramiento continuo mediante el aprendizaje continuo y la retroalimentación continua para cada vez más refinamiento

de las nuevas acciones. Esto describe las etapas de mantenimiento del cambio del MTT.

- **Reforzador.** Este es el rol que da ánimo, refuerzos o gratificaciones a las acciones por medio del apoyo, la celebración, la nutrición, la validación, el echar porras, el reconocimiento, etc. Este rol puede ser apacible y nutrido o salvaje y "enfiestado". El refuerzo puede ocurrir por medio de una persona, de una comunidad de apoyo, de una estructura de responsabilidad, o del reconocimiento de la persona misma. Al hacer esto, las conductas se anclan a los sentimientos positivos y se hacen más recurrentes. Los estados necesarios para este rol incluyen el reconocimiento, la validación, la conciencia sensorial, la apreciación, la emoción, el compartir, etcétera.
- **Examinador.** Este es el rol de examinar para ver qué tan fuerte, robusto, real, funcional y ecológico es el nuevo comportamiento. En el examen, retroalimentamos los cambios y los resultados, evaluamos qué está funcionando bien y cómo hacer que funcione mejor, establecemos estructuras de responsabilidad, buscamos los problemas, los resolvemos y creamos un ciclo con las nuevas distinciones y los refinamientos de vuelta a la etapa de cocreación. Esto establece un ciclo continuo de aprendizaje y mejoramiento que funciona como un marco de autoorganización. Los estados necesarios para este rol son de desigualación, sin juicios, fácticos, etcétera.

¿Cuándo se termina la danza de la solidificación? Termina cuando el cliente se ha integrado tan bien a su nuevo juego que éste se ha convertido no nada más en un hábito bien establecido, pero en una parte de su manera de ser en el mundo. En este punto, el cliente ha cambiado y se siente totalmente confiado para mantener el cambio. Preguntas:

- ¿Tiene acceso el cliente a este nuevo comportamiento todo el tiempo?
- ¿El cliente está continuamente aprendiendo y mejorando?
- ¿Las estructuras de responsabilidad están en su lugar?
- ¿El cliente sabe cómo reforzar, apoyar y nutrir el cambio?
- ¿El cliente se siente confiado para mantener el cambio?

La naturaleza sistémica de los ejes del modelo de cambio muestra un conjunto de secuencias, te puedes mover desde cualquier rol en los ejes a cualquier otro rol (*véase* fig. 14.5). No hay un orden específico, un solo orden o incluso un orden deseado. El orden es determinado por dónde se encuentra el cliente, no por un modelo que imponemos universalmente sobre todos los clientes. Además, es importante para el coach conocer sus



Figura 14.5

metaprogramas o filtros perceptuales porque el coach verá e interpretará al cliente a través de ellos. Mientras más claros tengamos nuestros metaprogramas y flexibilidad para cambiarlos, más opciones y flexibilidad tendremos en la danza del coaching.

RESUMEN

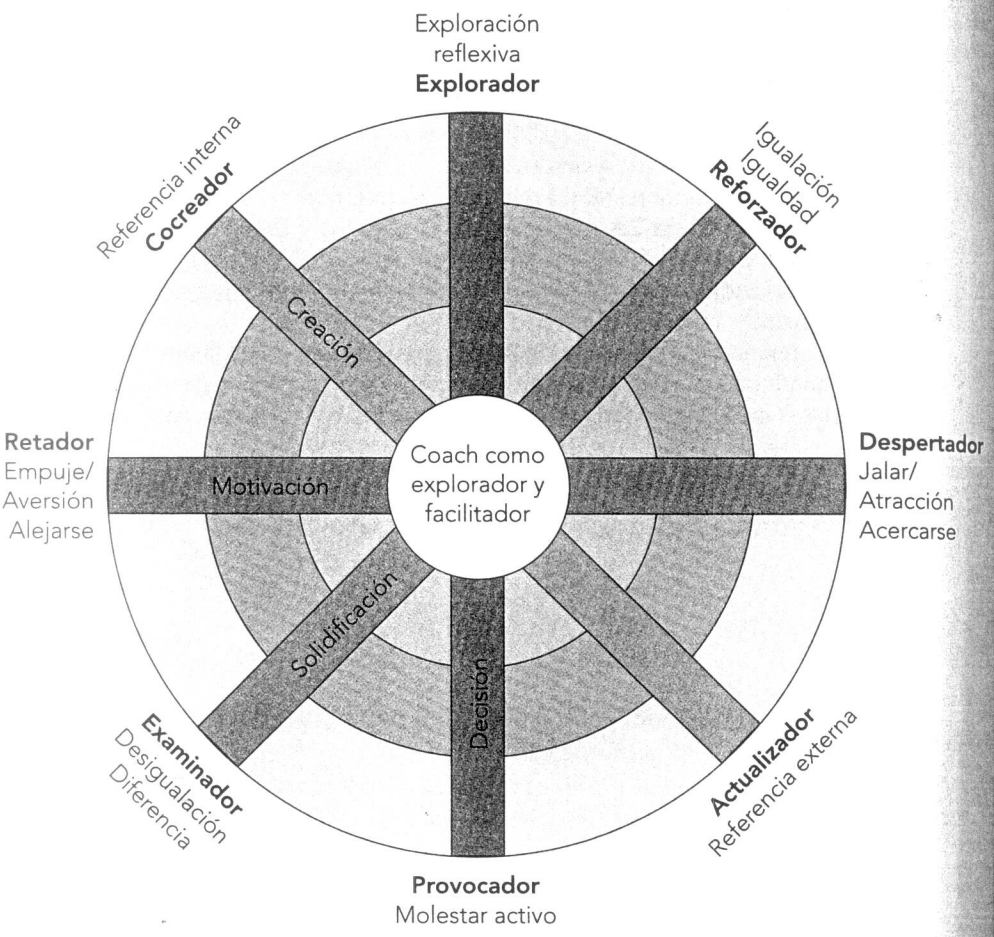
- Los ejes del modelo de cambio utilizan todos los mecanismos de cambio que hemos identificado en los modelos de cambio anteriores e incluye el reconocimiento de los cambios de primer orden y segundo orden.
- Hemos diseñado los ejes del modelo de cambio para estar completamente alineados con las premisas del coaching, por lo que queda separado de los modelos de cambio previos que se derivaron de la terapia y de la psicopatología. Éste describe por completo y expresa la naturaleza de las personas que se encuentran en una fase de crecimiento y actualización en su desarrollo.

TAREAS DE COACHING

El saber proviene del hacer. Las tareas de este capítulo pueden incluir:

1. Identifica tus metaprogramas preferidos y naturales en los ejes del cambio. Comienza con el eje de la motivación: acercarse y alejarse. ¿Te acercas más a tus metas y deseos o te alejas de tus problemas y dificultades?
2. Identifica tus metaprogramas en el eje de la decisión: reflexivo o activo. Cuando entras en una situación, ¿actúas rápido (activo) o haces un estudio detallado de las consecuencias (reflexivo)?
3. Identifica el eje de la creación: referencia interna o referencia externa. Cuando pasas por un problema en tu vida, ¿es *absolutamente necesario* hablar acerca de él en voz alta (externo) o lo piensas (interno)?
4. Identifica el eje de la solidificación: igualdad y diferencia. Compara dos cosas, y mientras lo haces, en tus comparaciones, ¿notas lo que es similar (igualación por similitud) o lo que es diferente (desigualación por la diferencia)?
5. Comienza un plan de acción diario para el desarrollo de la flexibilidad de la conducta para cualquiera de los metaprogramas previos para el cual necesitas más flexibilidad, moviéndote entre los polos de los continuum.

EJES DEL MODELO DE CAMBIO





15

Cómo despertar y provocar el cambio

Nada más las personas mediocres están siempre en lo mejor.

SOMERSET MAUGHAM

Las personas no se resisten al cambio, se resisten a ser *cambiadas.*

- Después de que hemos desarrollado un sensato y poderoso modelo, surge una pregunta: ¿Cómo lo usamos?
- ¿Qué necesitamos saber sobre los ejes del cambio para usarlo efectivamente al coachear clientes?
- ¿Qué habilidades y competencias se necesitan para ser experto en el modelo de los ejes del cambio?

El *modelo de los ejes del cambio* nos da una manera de pensar acerca del "cambio", cómo sucede y cómo nosotros, como agentes del cambio o coaches, facilitamos el proceso. Al pensar en lo que realmente efectúa y facilita el *cambio*, nos movemos para explorar los *mecanismos* o procesos reales que crean el fenómeno del cambio. Podemos ahora usar los roles de cambio o estados en el modelo de los ejes del cambio para identificar el *rol del coach* en el empleo de estos mecanismos de cambio. Esto nos empodera como coaches para facilitar el proceso de cambio del cliente.

CONTINUACIÓN EN EL VIAJE DEL CAMBIO

Imagina por un momento que piensas en el *cambio* como un viaje. ¿Qué tal si encuadramos el *cambio* como algo que pasa cuando nos movemos de

un lado a otro? Podemos pensar entonces en las etapas o ejes de cambio de la manera siguiente:

- **Motivación/energía para el viaje:**

Visión: ¿A dónde vamos? ¿A dónde te gustaría ir?
Sin visión: ¿Qué lugar tienes que dejar para ir ahí?
¿Qué significa para ti el espacio vacío que dejas?

- **Decisión para hacer el viaje:**

Reflexión: ¿Por qué ir ahí? ¿Por qué quieres ir ahí?
¿Cuáles son tus intenciones?
¿Cuáles son tus sentimientos, entendimientos, etc. que te mantienen donde estás? ¿Qué ideas tienen que cambiar?
¿Tienes la buena disposición para cambiar estas ideas?
Acción: ¿Irás ahí?
¿Cuándo y cómo irás ahí?
¿Qué estás esperando?

- **Creando el viaje:**

Mapas internos: ¿Cómo llegarás ahí?
¿Qué recursos necesitarás para llegar ahí?
¿Has mapeado cómo llegarás ahí, cuándo y las rutas alternativas?
¿Qué harás realmente?
¿Tienes una estrategia para el viaje?
¿Dónde, con quién y de qué manera?
Juego externo: ¿Ya empezaste?
¿Qué estás haciendo?
¿Qué es lo siguiente que harás hoy?

- **Solidificando:**

Refuerzos: ¿Qué cambios has visto?
¿Cómo se siente cuando llegas?
¿Cómo te quedarás ahí?
¿Estás disfrutando el viaje?
¿Qué diversión has tenido a lo largo del viaje?
¿Quién te apoya en este viaje?
¿Qué tan frecuentemente la chocas (con las manos)?

Examen: ¿Cómo te está yendo?
¿Qué tan lejos has llegado?
¿Qué has aprendido?
¿Qué ajustes has estado haciendo?
¿Qué funciona bien?
¿Hasta qué punto está funcionando?
¿Cómo es?
¿Qué has aprendido que podría refinarlo más?

¿Dónde comenzamos usando estos mecanismos y etapas de cambio en el proceso? ¿Cuál es la secuencia correcta o la mejor secuencia? La respuesta es sorprendente: N*o hay una secuencia mejor o correcta*. La respuesta es: T*odo depende*. Depende de dónde se encuentra el cliente en el proceso. Depende de qué necesita más. ¿El cliente necesita energía de motivación, conciencia, decisión, un plan, acción, retroalimentación, etcétera?

Como facilitador del cambio, el rol del coach consiste en detectar dónde se encuentra el cliente en el proceso y facilitarle el siguiente paso. Esto implica danzar entre cualquiera de las ocho etapas. Todo esto supone seguir la energía del cliente y moverse en forma recursiva por las etapas una y otra vez. Para los agentes del cambio, esto requiere de un alto nivel de flexibilidad, la conciencia sensorial de los demás y los contextos, y el ser juguetón.

EJE DE LA MOTIVACIÓN

1. El despertador despierta la visión.

Uno de los primeros mecanismos de cambio es la *visión*. Por visión queremos decir una imagen poderosa de un futuro muy deseado. ¿Cómo la "visión" nos cambia? La *visión* nos cambia mientras nos despierta, atrae y jala hacia nuestro futuro nuevo y emocionante. La visión nos jala hacia la posibilidad de experimentar valores deseados, significados y experiencias. La visión nos saca de una situación actual y nos pone en un viaje. La persona que tiene una visión tiene un "llamado" en la vida, un sentido muy especial del propósito. Con visión, aspiramos a tener metas que son mucho más grandes que nosotros mismos.

En contraste, incluso las personas más exitosas tienen generalmente nada más metas y objetivos, pero no verdaderas *visiones*. Desde luego, esto no descarta las metas, para nada; las metas son importantes. Aunque si las pone en un nivel más bajo como factor de cambio que las visiones. Con una poderosa visión que exprese el sentido de propósito –que exprese el sentido de porqué uno está vivo y qué es uno, para qué vive uno–, ese tipo

de *visión* trabajará en nosotros como ninguna meta ni ningún resultado funcionará. Operará como un atractor autoorganizado en el sistema mente-cuerpo.

Al hablar de *visión*, la palabra misma quizá suene como si la visión fuera algo. No dejes que eso te tome el pelo. No es así. La visión es un proceso. Si pudiéramos encontrar un verbo para este término, *visionar* sería el término que describe el proceso. Esto traduce el factor de cambio en algo que está dentro de la comprensión y la habilidad de cada uno de nosotros. Y esto plantea unas preguntas muy personales, *preguntas de visión*:

- ¿Qué visión tienes o podrías tener que te emocione o te dé placer?
- ¿Qué ideas se remueven dentro de ti y causan que tu corazón lata más fuerte?
- ¿Qué ideas te inspiran y te empoderan?
- ¿Qué es lo que genuinamente te importa?
- ¿Con qué ideas tienes un enamoramiento?
- ¿Qué visión del futuro parecería tan retadora que te entregarías a ella?
- ¿Cuál sería un día ideal para ti?
- En tu cumpleaños dentro de cinco años, ¿dónde te gustaría estar, tener y hacer?
- ¿Cómo sería una vida completamente llena para ti?
- Si tuvieras una pasión secreta, ¿cuál sería?
- Para tener una vida *bien vivida*, ¿qué te gustaría lograr en tu vida?
- Si una experiencia de transformación de vida te pasara y te *iluminara*, ¿cómo empezarías a vivir tu vida a partir de mañana?
- Si hubiera tal cosa como el propósito de vida, ¿cuál sería el tuyo?
- Si pudieras dejar un legado, ¿cuál sería?

Ahora acerca de la visión, hay una señal clave que indica que una persona tiene una visión: *la alegría*. Puedes decir que tienes una verdadera visión por el poder y la alegría que te estimula. Cuando vivimos con una visión poderosa, experimentamos una *alegría* pura y determinada, una pasión alegre que nos despierta en la mañana y nos hace regresar con persistencia de modo que cautiva nuestra mente y corazón.

¿Cómo desarrollamos una visión de alta calidad? Para desarrollar tu visión, continuamente concéntrate y reconcéntrate en lo que *en verdad* quieres. ¿Qué quieres? ¿Qué quieres *realmente*? Esto supone no sólo una autoconciencia, sino una conciencia mayor y más profunda de uno mismo, una metaconciencia que emerge a través de mucha exploración en nuestros marcos actuales, nuestros talentos y potenciales sin explotar, e incluso una exploración de prueba y error mientras ponemos a prueba.

¿Estás listo para una paradoja acerca de la visión? Una maravillosa visión, paradójicamente, no crea de inmediato alegría. En su lugar, crea *tensión creativa*. Sentimos tensión creativa cuando sentimos la distancia entre la realidad del hoy y la visión del mañana. La tensión creativa identifica *el hueco* entre el estado presente (EP) y el estado deseado (ED), el viaje de los esfuerzos de cambio. Sin embargo, este hueco, esta tensión creativa, es también lo mismo que seduce a muchas personas para alejarse de su visión. Si no tenemos una manera empoderada o estilo empoderado de responder a esta tensión, nos vencerá en vez de despertarnos y activarnos.

¿Cómo experimentas esta *tensión creativa* entre EP→ED (estado presente y estado deseado)? ¿La experimentas de manera negativa? ¿Sientes ansiedad, estrés, frustración, preocupación, enojo, nerviosismo, etc.? ¿Por qué muchas personas no dejan que su *visión* los despierte a nuevas posibilidades? Porque ellos confunden y experimentan la "tensión" con emociones negativas, que inmediatamente buscan reducir, eliminar e incluso medicarlas para alejarlas. No obstante, reducir o evitar este tipo de sentimientos socavan la posibilidad de descubrir o crear una visión automotivada gozosa.

Por el contrario, aquellos que aceptan la tensión creativa y la traducen en energía positiva para el cambio y la transformación, abrazan el hueco y toda la tensión que se crea entre EP→ED. No nada más reconocen este hueco como la fuente de energía creativa, sino que hasta le dan la *bienvenida*. George Bernard Shaw describe su bienvenida a esta tensión de esta manera:

> Esta es la verdadera alegría de la vida, el ser usados para un propósito reconocido por ti mismo como poderoso[...] el ser una fuerza de la naturaleza en vez de un pequeño terrón febril y egoísta de achaques y agravios que se quejan de que el mundo no se dedicará a hacerte feliz.

Siempre que tenemos una *visión* que difiere de la realidad actual, creamos y experimentamos un hueco de tensión creativa. Esta es realmente la tensión creativa que impulsa la automotivación, el impulso interno, y determina que el hueco se cierre y la tensión se reduzca.

Esta tensión puede resolverse en una de dos maneras. Podemos bajar la visión para no crear tal tensión. Por supuesto, esto disminuirá la visión. Esta patética respuesta indica por lo general que nos estamos enfocando demasiado en los problemas, en cómo enfrentarlos, y en la energía y el problema implicados. O, podemos tomar acciones para alinear la realidad con nuestra visión.

Aquí está el secreto: cuando tenemos la buena disposición de darle la bienvenida a la tensión creativa, podemos avanzar al estado de "fluidez" y

facilitarlo. Czikszentmihalyi describe la *fluidez* en términos de dos ejes: reto y competencia de habilidades. Cuando tenemos las habilidades o la competencia para manejar un reto que nos llama a levantarnos sobre el mismo, hay un sentido de compromiso y emoción. Esta es la base para entrar en el canal de la fluidez.

Sin embargo, cuando el reto es muy pequeño y fácil, justo como un "juego de niños" para que no haya un reto real, por lo común nos sentimos aburridos. Entramos en la zona del zumbido. Por otro lado, si el reto es muy alto y demandante, nos sentimos abrumados. Esto nos pone en la zona de la ansiedad (fig. 15.1).

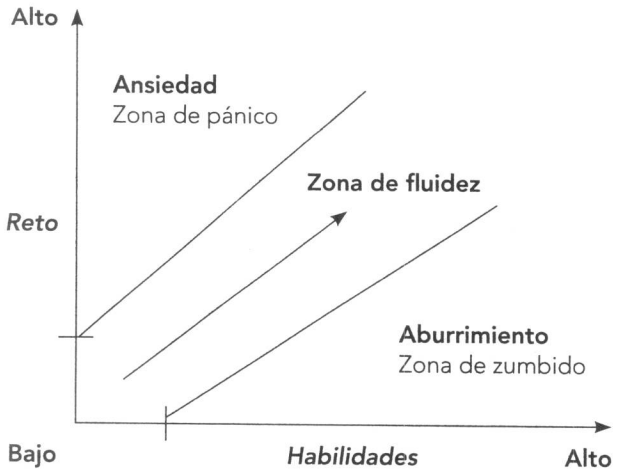


Figura 15.1

Hay otra faceta sobre la visión que resulta crucial apreciar. Lo que ultimadamente cuenta sobre nuestra visión no es lo que la visión *es*, sino lo que la visión *hace* con nosotros, y lo que hace dentro de nosotros y por nosotros en términos de nuestras acciones y relaciones. Si la visión no es neurosemántica en efecto, no será poderosa. Esto quiere decir que la visión activa un sentido de propósito, significado, dirección y pasión dentro de nosotros.

- ¿Tienes una visión?
- Si la tienes, ¿qué te hace la visión?
- ¿Estás dispuesto a jugar el "como si..." con tus posibilidades por una semana?
- ¿Qué tan profundo sentido de metaautoconciencia tienes acerca de tu vida?

Al hacer estas preguntas y comprometerse en este tipo de conversación, un coach es un despertador. El despertar ocurre como parte de las etapas de cambio de la contemplación y la cocreación. La razón por la que nos comprometemos en mucho pensamiento acerca del cambio antes de que hagamos algo al respecto, es que el pensamiento genera la emotividad que crea propulsión para el cambio, que alimenta la decisión, que inspira la creación.

2. ¡El reto dispara el dolor... y la intolerancia!

Otro mecanismo para comenzar y que inicia y facilita el cambio es el *dolor*. Sí, por supuesto ¡Todos conocemos ése! El dolor nos "cambia" mientras nos induce a poderosos estados aversivos, como la intolerancia, el enojo, la frustración, la angustia y el umbral. Cuando experimentamos una conciencia dolorosa de dónde vivimos y la dirección de nuestra vida crea, un "dolor" en nuestro sistema mente-cuerpo-emoción, esto evoca en nosotros enojo e intolerancia para hacer algo al respecto.

El *dolor* nos cambia induciéndonos a *alejarnos* de lo que no se adecua a nuestras visiones, esperanzas y sueños. No se adecua a nuestros valores. ¿Cómo las personas dejan las cosas por tanto tiempo antes de que se sientan suficientemente mal para hacer cualquier cambio de manera fundamental? Algunas veces necesitamos una *antivisión* fuerte, una *sin-visión* que nos dé un empujón fuera de despegue. De esta manera, alcanzamos un umbral, la gota que derramó el vaso, y entonces tomamos una decisión que cambia nuestra vida, "¡Basta! ¡No más!" Cualquier crisis puede hacer esto. Una crisis de salud, relación, pérdida, etc. puede repelernos de las cosas que ya no toleramos más, y darnos energía para alterar nuestro pensamiento y nuestra actuación.

En *Cuento de navidad* (*The Christmas Carol*), los ángeles llevan al señor Scrooge en un viaje para que pueda aprender a ver en verdad la realidad de su vida. Aunque se va con ellos con reticencia, mientras el viaje le permite ver qué es, simultáneamente lo reta. Él ve la realidad de su pasado: las decisiones que hizo que redujeran en forma gradual su compasión y aumentaron su egocentrismo. Le dan nuevas ideas de la realidad de su presente y de su futuro, imágenes que fueron muy dolorosas. Mientras lo hace, se siente con una motivación incrementada para *alejarse de* lo que *es* y de la dirección que su vida ha tenido. Siente la propulsión de hacer un cambio personal profundo. ¡Qué metáfora tan poderosa de cambio!

Como coach, cuando jugamos el rol de retador, facilitamos al cliente la idea pidiéndole que describa lo que actualmente está pasando y que aclare las consecuencias de la realidad actual. Sin embargo, esto es una espada de doble filo. ¿Cómo es esto? Porque mientras que tiene la posibilidad de permitir nuevas ideas, también invita al peligro de que enfrentar la realidad

puede ser tan doloroso que se sienta castigador. No queremos hacer esto. En vez de esto, queremos *reflejar* hacia el cliente el impacto y los resultados de su conducta actual y hasta dónde lo llevará si no cambia. Queremos que la conciencia del cliente de su realidad actual haga el reto. Entonces, empujamos hasta el grado en que es útil para facilitar el cambio. Probamos, exploramos y preguntamos, pero sólo lo suficiente para que el cliente descubra qué no está funcionando y de qué se tiene que apartar.

Como retador, facilitamos el diálogo con el cliente que haga mapas de la influencia del problema de modo que lo enfrente y lo reconozca por completo. Estos "problemas" están en relación con nuestros resultados deseados. No obstante, ya que nosotros los humanos estamos programados para alejarnos del dolor, podemos igualmente volvernos habilidosos en alejarnos incluso del *pensamiento* de algo desagradable. Esto emplea mal el poder creativo de la aversión. Nos lleva a convertirnos hábiles en la negación; uno no entretendrá un pensamiento o emociones negativas para que podamos usarlos con eficacia. Si bien esto apoya por lo general a un punto de vista optimista, cuando lo hacemos demasiadas veces, se convierte en superficialmente "positivo" hasta el punto de convertirse en irreal e incluso incapaz de enfrentar las realidades desagradables de nuestra situación actual. Entonces, quizá imaginemos el porqué no somos capaces de sostener la energía para el cambio.

Como coach, cuando nos comprometemos en una conversación que mapea un problema, podemos encontrar con frecuencia a un cliente que se sale con impaciencia de una conversación y de inmediato trata de entender las maneras de arreglarlo o evitarlo. El problema es que, si esto pasa antes de que el cliente lo sienta lo suficiente, quizá no haya bastante poder de propulsión para *alejarlo*. Por lo general, esto es improductivo. Si la persona salta fuera de lo desagradable demasiado rápido, reduce el "dolor", y entonces el cliente quizá pierda la motivación para hacer cualquier cambio fundamental. Al hacer esto, tendrá que enfrentar después las consecuencias futuras cuando crezcan y se conviertan en abrumadoras. Cuando nos sentimos abrumados de esta manera, a menudo sentimos que no contamos con los recursos para manejar los cambios necesarios.

Los "retos" suelen presentarse con la simple exploración de los marcos, la situación y la dirección, actuales, del cliente. En esta *realización*, podemos intensificar el deseo de alejarnos de una cosa y acercarnos a otra. Este tipo de exploración invita a la habilidad para *ver* con claridad un problema, en un contexto más amplio y como sistema. Esto invita a una persona a abrirse al cambio.

- ¿Qué ha cambiado para ti personal o profesionalmente?
- ¿Cuál ha sido el impacto de estos cambios en ti?

La retroalimentación de resultados, impacto y consecuencias permite a un coach *retar*. Grant y Greene (2002) sugieren que invitemos al cliente a tomar "un inventario de irritaciones" de la vida. Estas son excelentes preguntas retadoras:

- ¿Dónde sientes la incomodidad?
- ¿Qué toleras que te causa problemas?
- ¿De qué has tenido suficiente?
- ¿Qué pretextos has usado como excusa para no ser excelente, para no seguir tus sueños?
- ¿Qué mecanismos para arreglártelas usas una y otra vez aunque nunca te han ayudado? ¿Estás listo para detener esta locura?
- ¿Estás dispuesto a apropiarte de este problema o reto?

Junto con el eje del cambio de la motivación de empujar-jalar, de la visión y la sin-visión, de acercarse y alejarse, ayudamos a generar en el cliente las *emociones de la tensión creativa* a fin de crear un sistema de propulsión. ¿Cuáles son estas emociones? Con la visión vienen las emociones de la esperanza, el deseo y el idealismo. Con la sin-visión, vienen las emociones de aversión, insatisfacción, estrés, frustración, dolor, intolerancia, disgusto, etc. Las *emociones* juegan un rol clave en el cambio, ya que, cuando sentimos la necesidad de *salirnos* (e-moción, ex-moción), cambiamos. Por tanto, si no hay ímpetu para abrazar el cambio, entonces no hemos accesado o evocado suficiente emoción.

Algunas veces un problema o una situación de la vida pueden parecer tan grandes y tan abrumadores, que podemos hundirnos y sentir como si "la situación" fuera la causa y el autor de nuestras respuestas. Cuando esto sucede, el problema nos truca, nos engaña y nos recluta para ser la víctima del juego. ¿Qué debe hacer la persona? Luchar por la autoría de nuestra respuesta al problema y reclamarla para ¡nosotros mismos! Al hacer esto, nos sentimos completamente contraintuitivos. Al principio, esto se sentirá absolutamente como la peor cosa que podemos hacer.

En todo esto, el *cambio no trata sobre la comodidad, trata sobre nuevas posibilidades*. Por esto, a menudo tenemos que crear inestabilidad para que el cambio ocurra. Por esto, damos un golpecito a las energías de empujar-jalar. Queremos crear el momentum que moverá a una persona para lograr una visión.

La ecología en el eje de la motivación se relaciona con el contenido de qué nos alejamos y a qué nos acercamos, así como con cuánta eficiencia nos movemos. ¿Esto es algo para acercarse? ¿Me debería alejar de esto? ¿Este ritmo de velocidad es ecológico para todos los contextos y relaciones en mi vida?

EJE DE DECISIÓN

Una vez que tengamos la energía y la emoción para el cambio, necesitamos tomar una decisión informada para cambiar, para cortar definitivamente nuestras pérdidas y decir un valiente *sí* al cambio.

3. El explorador explora la conciencia de qué "es".

En la exploración, buscamos con curiosidad apoyar al cliente para llevar a su conciencia *cómo* su sistema actual de mente-cuerpo-emoción funciona y opera en relación con el resultado acordado. Como coach, nuestra principal intención aquí es ayudar al cliente a identificar *qué* se necesita específicamente para cambiar internamente (juego interno) y externamente (juego externo) a fin de lograr el resultado deseado.

Después de la propulsión de la *visión* y la *intolerancia*, se encuentra el mecanismo de cambio de la *conciencia*. Cambiamos mediante la *conciencia* en la medida en que las nuevas ideas expanden nuestra conciencia e inducen estados de aprendizaje, entendimiento y descubrimiento. Dado que la conciencia no es la etapa final del cambio, la mera conciencia resulta insuficiente.

La *conciencia* como una variable de cambio se refiere a varias cosas:

- El reconocimiento de la realidad y dirección actuales de uno.
- La idea de qué está pasando y hacia dónde van las cosas.
- Sopesar y comparar los pros y los contras del cambio.
- Entender qué se necesita hacer.
- Sentir la importancia de rehusarse a la vieja opción y dar la bienvenida a la nueva opción.

Cuando todo esto se junta como una gestalt, nos empodera una decisión de cambio. Debe observarse que, en todo esto, no importa qué tan dolorosa experimentemos la realidad actual, nuestro enemigo no es la *realidad*. El ver con precisión lo que es (ver lo que es real en nuestro mundo en un momento dado) nos da una visión clara de qué queremos y qué tenemos que hacer. Es en este sentido que los viejos psicólogos estaban en lo correcto: "La conciencia *per se* es curativa."

En este punto, necesitamos una actitud especial. Necesitamos una buena disposición para enfrentar el "dolor" de la realidad y pasar por él. Esto es lo que queremos decir con "fuerza interna". Pero ¿cómo hacemos esto? ¿Qué nos asiste en esto? Principalmente el darnos cuenta de que la verdad nos hará libres. La solución es comprometernos con la verdad. La solución es cortar de raíz todas y cada una de las maneras de engañarnos y no ver lo que *es*. Sólo de esta manera podemos verdaderamente *despertar*

a la matriz de nuestros marcos, identificar nuestras creencias limitantes, rechazar la autodecepción y la negación, y retar nuestras creencias, marcos y patrones que nos contienen y nos aprisionan. Después de todo, estas son las estructuras de las cuales no somos conscientes de que nos aprisionan. Es esta matriz de marcos la que realmente *nos tiene*, estos marcos de los cuales no tenemos conciencia. El descubrimiento de las estructuras de los encuadres nos da maestría sobre esas estructuras y "programas".

Sin embargo, no todo tipo de conciencia e ideas funcionan. En capítulos anteriores, señalamos que se necesita un tipo especial de conciencia. La conciencia juiciosa no nos servirá para este tipo de cambio. Lo que necesitamos es la habilidad de observar, para ver y atestiguar con una conciencia sin juicios. La exploración de nuestro estado mental actual y de la situación con cualquier otro tipo de conciencia realmente creará o profundizará la desesperación y un sentido de impotencia.

Al explorar nuestros modelos mentales con una conciencia no juiciosa o sólo con una *conciencia atestiguadora*, somos capaces de sacar a la superficie, probar y explorar nuestros mapas actuales. En este sentido, Teri-E Belf (2002) dice "el coach es un investigador...", un detective.

- ¿Nuestros mapas nos permiten poner nuestras mejores ideas y estrategias en práctica?
- ¿Cuáles son nuestros modelos mentales y creencias actuales?
- ¿Qué tan empoderantes o limitantes son?
- ¿Cuáles creencias son autosaboteadoras?
- ¿Cuáles son las necesidades que te impulsan?
- ¿Estás todavía operando desde las necesidades de privación (*i. e.*, la supervivencia, la seguridad, la protección, el amor, el afecto, la propiedad)?
- ¿Estás operando desde las necesidades de crecimiento (*i. e.*, la autoestima, la autoactualización)?
- ¿Qué necesito para desaprender?
- ¿Cuáles lecciones viejas se interponen en el camino?
- ¿Cuál es la esencia de esta conversación?
- ¿Cuál es el fondo de esta conversación?

Exploramos nuestra matriz de marcos para identificar el *juego interno* que jugamos o que juega con nosotros actualmente. Como lo hagamos, hay dos facetas por entender. La primera es el hecho de que nuestra cabeza está llena de imágenes, suposiciones, creencias e historias. Esto es lo que exploramos e investigamos. A través de los años, hemos construido todo tipo de entendimientos o modelos del mundo que ahora guían nuestros sentimientos y acciones. Pero, ¿qué hay ahí?

¿Cuáles son estos marcos? Los marcos (como en *marco de referencia*) se refieren a los contextos mentales que organizan de la manera que ordenamos la información. Es un contexto mental incrustado dentro de contextos más altos. No podemos salirnos de este marco si funcionamos dentro de él, tenemos que saltar fuera de él. El reencuadre[1] es la operación más básica del proceso de cambio, puesto que todo depende de cómo enmarcamos el significado de las cosas. Dentro de un marco, estamos cegados por el marco mismo a otras posibilidades. Sondeamos para explorar el marco y empujar los límites de éste.

El segundo entendimiento es que siempre nos comportamos en congruencia con nuestra matriz actual, cualquiera que *sea*, y no con nuestras teorías adoptadas. Es este hecho el que nos invita a examinar nuestros modelos mentales, ¿o no? Las buenas noticias que quizá necesitamos escuchar en este punto es: E*l problema nunca es la persona, es siempre el marco*. El problema comienza sólo a amplificarse cuando operamos con un modelo del cual no estamos conscientes. En la medida que tenemos una inadaptación crónica entre nuestro modelo mental y la realidad, en esa medida seremos incapaces de tomar una acción eficaz en el mundo. En esa medida, estaremos controlados por la matriz de marcos. En realidad, todos tenemos una tendencia para aislar los modelos mentales en nuestra matriz de nuestra examinación.

- Entonces, ¿cómo exponemos nuestras suposiciones?
- ¿Cómo desarrollamos una investigación penetrante?
- ¿Cómo invitamos y articulamos los pensamientos-y-sentimientos en el "fondo de la mente"?

Otra vez, en este punto, el coaching no trata sobre la comodidad, sino sobre la verdad, la exploración, el crecimiento, el desarrollo y la actuación más alta basada en enfrentar la realidad por lo que *es*. Con frecuencia, el cambio ocurre nada más cuando creamos una *desestabilización* del sistema existente. Primero tenemos que alterar el equilibrio que impide el cambio.

- ¿Qué mantiene igual a las cosas?
- ¿Cuáles son algunas de las ganancias secundarias que las personas obtienen por no cambiar (*v. gr.*, poder, prestigio, privilegio, ventajas, etcétera)?

¿Cuáles son las habilidades de la exploración? La *reflexión* es una de estas habilidades. En la reflexión, reducimos la velocidad de los procesos

[1] El reencuadre se refiere al arte de intercambiar un marco de significado por otro. Este es el tema de los libros *Mind-Lines* (Hall, 2002) y *Communication Magic* (Hall, 2000).

del pensamiento, de modo que nos volvemos más conscientes de qué conclusiones y generalizaciones formulamos y cómo formamos estas conclusiones. Reflejamos nuestras suposiciones como suposiciones. ¿Cuáles son los datos? ¿Cómo llegamos a esa conclusión? Sondeamos mientras juntamos información de múltiples fuentes, mientras exploramos los marcos contextuales dentro de la persona y con los que vive, los marcos culturales de la familia, la sociedad, el trabajo, etcétera.

Algunas veces en la exploración sondeamos lo que quizá parecen minúsculas facetas de una experiencia. Hacemos esto por otro principio del cambio: *Pequeños cambios pueden estimular un gran cambio*. En el contexto del cambio sistémico, no es siempre *el tamaño* del cambio lo que más importa. El *efecto de apalancamiento* de un cambio es frecuentemente más importante en el sistema mente-cuerpo-emoción. Un pequeño éxito prepara a menudo el escenario para un gran éxito. Un pequeño cambio provoca con frecuencia un gran cambio, porque pone en movimiento una serie de sucesos en cascada por todo nuestro sistema matriz de cuerpo-mente-emoción. Esta idea de sucesos en cascada sugiere que, en vez de pensar en resolver un problema en un punto muerto, primero creamos un momentum a través de algunos pequeños pasitos de cambio. Por esto, en la etapa de refuerzo, buscamos y positivamente reforzamos la más tenue aproximación de conductas que nos mueven en la dirección correcta.

Los problemas, después de todo, se resuelven con un paso a la vez. Por ello, preguntamos,

> ¿Qué *cosa única* puedes hacer hoy que, si la efectúas regular y consistentemente, te pondrá en la dirección correcta y hará un gran cambio?

También resulta decisivo recordar que los "problemas", como constructos humanos en primer término, son sólo tan grandes como nuestras definiciones de ellos. ¿Subrayaste este enunciado? Es uno muy importante. Los "problemas" son construcciones, constructos humanos. Aparte del sistema mente-cuerpo, ellos no existen. Los "problemas" existen como *problemas* para nosotros debido a nuestros marcos. Con frecuencia, un pequeño cambio en la definición del problema lo hace más manejable y fácil de resolver. Es así como los cuestionarios de precisión del metamodelo pueden algunas veces tener como efecto grandes cambios a través de pequeñas preguntas. Puesto que los "problemas" y las "soluciones" se llevan a cabo en el reino de los significados, un pequeño cambio en la definición puede iniciar a menudo un cambio de paradigma completo.

Ronnie experimentó esto un día en una sesión donde estábamos hablando acerca de una meta determinada que él tenía, pero estaba muy temeroso de hablar sobre ciertos pasos creativos. Yo (M. H.) mencioné que,

si no alcanzaba su meta o fallaba en algún paso específico, era sólo eso, un paso en falso para el aprendizaje y no para el fracaso. Esto evocó en Ronnie mucha emoción y activó su miedo a esta altura. Bruscamente, comenté después: "Bueno, tú eres más que tus emociones. ¿O no?"

Esto sacudió y molestó tanto a su patrón de pensamiento que Ronnie se encontró perdido en las palabras y de alguna forma en un estado de amnesia hipnótica. "¿Qué dijiste?", preguntó dos o tres veces. "Tú eres más que tus emociones. ¿O no?", repetí. "Las emociones son sólo una expresión de tu pensamiento y quizá de tu estado físico en un momento dado, y dado que eres más que tus emociones, dado que las emociones son sólo expresiones de ti, puedes elegir tomar consejo de ellas o no."

Al reencuadrarse de esta nueva manera, y al reencuadrar las emociones como sólo expresiones, como opciones, como conducta, apagó por completo el viejo "problema". ¿Y que cuál era éste? Era: "Yo *soy* mis emociones." "Si *siento* algo, eso es lo que *soy*." El mundo mental interno de Ronnie estaba totalmente revolucionado por esa única alteración.

Explorar los objetivos para hacer los pensamientos explícitos. Podemos hacer esto algunas veces "pensando en voz alta" y escuchando en nuestro estilo de procesamiento de la información. ¿Estás dispuesto a retar a tu propio pensamiento? Escuchas una voz en tu mente diciéndote: "¿Qué pasa si digo o pienso algo que está mal?" ¿Qué estrategia estás usando? ¿Qué tan eficaz es?

Las preguntas de exploración son aquellas que pueden llevar a una conversación "feroz"; *ferocidad* porque la conversación abre lugares escondidos en la mente y el corazón para *llegar al fondo de las cosas*.

- ¿Esta opción hace honor a tus compromisos con tu familia y con tu salud?
- ¿Qué te desmoraliza?
- ¿Cuáles son los factores homeostáticos dentro del sistema de pensamiento o emoción?
- ¿Cuánta estabilidad necesita la persona para mantenerse?
- ¿Por qué son las cosas de esta manera? ¿Cuáles son los factores y las causas que influyen?
- ¿Qué es lo que te está deteniendo para tomar la decisión o hacer el cambio?

Abre bien los oídos cuando el cliente haga declaraciones de la "realidad": "Esa es la manera en que es." "Es un hecho." "Es normal." "Todo mundo sabe eso." Estas son invitaciones para *explorar*. Sondea el mapeo de la persona. Explora con preguntas curiosas cómo la persona ha llegado a ver las cosas de esa manera. ¿Qué influencias la ha llevado a ese mapeo? Esto

invita a la persona a dejar de dar por sentada su visión del mundo y a distinguir el mapa del territorio. Tal cuestionamiento respetuoso invitará a la persona a abrir las puertas acerca de las narraciones que la han influido. Al hacer esto se retará a las ideas y realidades dadas por sentadas, muchas de las cuales han oprimido a la persona.

La exploración de un sistema de significados (una matriz) permite al cliente reconocer que en última instancia los "problemas" son constructos humanos. Cuando conseguimos esto, realmente conseguimos esto, es por lo común una experiencia "¡Ahá!". Como un explorador, debes estar constantemente en las perspectivas de las excepciones, las contradicciones, los momentos brillantes, los "resultados únicos" (White, 1988), los huecos y las cosas no dichas. Éstos constituyen la información sin refinar a partir de la cual se invita a la persona a construir una nueva historia, realidad, matriz.

- ¿Qué problema ha querido obtener lo mejor de ti, pero tú no lo has dejado?
- ¿Cómo se vería tu futuro si pudieras tenerlo de cualquier manera que quisieras?

Un área importante para explorar en la matriz de marcos de significados de la persona es la *del pasado*. ¿Qué piensa la persona sobre las cosas *pasadas* que le han sucedido? Mientras cargamos nuestra historia como parte de nosotros, si ponemos nuestro *pasado* como la fuente de nuestros problemas, ¿cómo podremos alguna vez "alejarnos" de ellos o resolverlos? Esto sólo establece una relación conflictiva con nosotros: con una idea o un concepto. Al pensar en nuestro pasado como la fuente de nuestros problemas, miseria, limitaciones, etc., confundimos *qué sucedió* con la forma en que lo *mapeamos* y los *significados* que le damos. Cuando "culpamos" al pasado, atacamos al pasado, etc., establecemos un juego imposible de ganar. Al tratar con "el pasado" en el coaching, nos enfocamos siempre en la *exploración* de las primeras construcciones de marcos a fin de entender los *marcos actuales* que necesitan ser alterados.

- ¿Qué pasó en tu pasado y cómo piensas-y-sientes hoy acerca de eso?
- ¿Ha habido una parte de ese difícil pasado que te haya hecho más fuerte?
- ¿Qué has aprendido de él?
- ¿Cómo te ha cambiado?
- ¿Algo del calvario pasado ha tenido una enseñanza valiosa o te ha endurecido?

- ¿Cuáles son tus opciones ahora acerca de cómo responder a tu pasado?
- ¿Estás dispuesto a dejarlo ir?

Igualmente importante es explorar los potenciales posibles para una solución y mejoramiento, encontrar los puntos de apalancamiento para el cambio y entender cómo el sistema neurosemántico (o mente-cuerpo) funciona.

- ¿Cómo se ve o te suena el progreso?
- ¿Qué progreso reciente has visto aunque sea un poquito?
- ¿Dónde se encuentra el punto de apalancamiento en el sistema?
- ¿Cómo funciona el apalancamiento?

Como Milton Erickson dijo de la terapia, también puede decirse del coaching: "La terapia es a menudo como pegarle al primer dominó de una cadena." En un proceso con un círculo vicioso, interrumpirlo es un punto clave de apalancamiento. En un sistema de muchas partes interactivas, la alteración del orden de esos factores: frecuencia, ritmo, duración, tiempo, ubicación, intensidad, calidad, secuencia, primer plano, contexto, etcétera.

En la exploración, el análisis FODA puede proveer una herramienta útil. Esta herramienta tiene que ver con el análisis de cuatro facetas de nuestra experiencia:

- Fortalezas.
- Oportunidades.
- Debilidades.
- Amenazas.

Denis Bridoux ha llevado este paso más allá al crear el análisis metaFODA.[2] En éste, no sólo explora las fortalezas y las debilidades, las oportunidades y las amenazas, de un primer estado inmediato, sino además aquellas que ocurren en un metanivel. El hacer esto significa que, después de identificar estas facetas, exploramos tales cosas como las siguientes:

- ¿Qué *crees* acerca de estas fortalezas y debilidades?
- ¿Qué es *importante* para ti acerca de estas amenazas u oportunidades?
- ¿Qué esperas, anticipas, deseas, temes, te horroriza, etcétera?

[2] Véase el análisis metaFODA que Denis Bridoux (2004) desarrolló en el libro *Mastering Mentoring and Coaching with Emotional Intelligence*, con su coautor Patrick Marlevede (pp. 195-202).

Otra herramienta importante para sondear y explorar cuando una persona se siente ambivalente respecto a hacer un cambio son las preguntas del cuadrante cartesiano.[3] Aquí comenzamos con las preguntas que nos permiten pesar los pros y los contras de una decisión:

- ¿Cuáles son los beneficios, los valores o los *pros* de hacer este cambio?
- ¿Cuáles son los retos, las dificultades, las pérdidas, los problemas o los *contras* de hacer este cambio?

Esto nos dará mucha información sobre lo que empuja y jala, las aversiones y las atracciones dentro de nuestra visión inicial. Podemos también sumar una carga emocional a cada una si preguntamos: "¿Cuánto peso tiene esto en una escala de 0 a 10?" "¿Qué tan valioso es esto? ¿Qué tan importante?" Podemos entonces sumar toda esta carga emocional a favor y en contra de tomar una decisión para un cambio.

Pero este no es el final del asunto. Con las preguntas del cuadrante cartesiano, podemos explorar el lado de las cosas:[4]

- ¿Qué pasará si no haces el cambio?
- ¿Qué cosas *no* experimentarás o tendrás si no eliges el cambio?
- ¿Qué cosas obtendrás si eliges *no* hacer el cambio?
- ¿Qué ocurrirá en la ausencia del cambio?

En resumen, jugamos el rol de investigador con el objetivo de invitar al cliente a ser completamente consciente de los *marcos* que crean y mantienen la realidad actual –los marcos que pudieran impedir el cambio, deteniéndolo de una actualización completa– y los marcos de apalancamiento para jugar un nuevo juego interno y externo.

4. El provocador evoca un fuerte umbral de decisión de cambio.

Con la exploración, usamos el factor o mecanismo de cambio del entendimiento de *qué* cambiar de modo que creemos una idea y la claridad que llevan a decidir, pero muchos no toman la decisión de "ir/no ir". Entonces, el siguiente factor o mecanismo de cambio es la decisión. ¿Cambiaremos lo que se necesita cambiar? En este sentido, el proceso de decidir mismo nos cambia. ¿Cómo funciona esto? El tomar una decisión cambia

[3] Véase *Mind-Lines: Lines for Changing Minds* (Hall, 2002) para una descripción de las preguntas de cuadrantes cartesianos. Tenemos una descripción y una tabla de cómo utilizarlas en una conversación para reencuadrar, contando los marcos e invirtiendo los marcos de las cosas.

[4] *Idem*.

nuestra atención y dirección. Cuando decidimos, "separamos" (decisión) algunas opciones para que podamos comprometernos con estas opciones que son de mayor valor para nosotros. En cada decisión hay un *sí* o un *no*. Decimos *sí* a una visión y *no* a cada cosa que nos detenga, limite o sabotee la visión.

Al tomar la decisión, comparamos y pesamos los pros y los contras del cambio. A medida que llegamos a un entendimiento de los beneficios y los costos, la ambivalencia que sentimos se expresa en nuestra indecisión. En este punto, podemos aumentar nuestro entendimiento, apreciación y valoración de los beneficios o pros, e inventar estrategias que bajen los costos o los contras del cambio; reducimos las fuerzas restrictivas.

¿Qué tan a menudo te ha despertado una *visión*, has sentido *intolerancia* sobre la manera en que estás viviendo y la dirección en la que tu vida se está moviendo, *sabes* demasiado bien qué hacer, qué cambiar, las creencias limitantes que crean un estrangulamiento sobre ti, y sin embargo... y sin embargo no cambias? La visión, la motivación y el entendimiento no bastan por lo general para crear un cambio. Algunas veces, sabemos todo esto y aun así no actuamos. Es en momentos como éste que una pregunta bien planeada puede convertirse en el factor de cambio:

- ¿Lo vas a hacer? ¿De verdad? ¿Cuándo?
- ¿Cuál será tu primer paso?
- Eso suena como un paso serio, así que ¿lo harás?

Cuando nos paramos en el rol de provocador, tenemos acceso a una faceta poderosa y necesaria al ser un agente del cambio. Cuando se trata de conseguir el empuje que necesitamos para tomar una decisión y aventarnos al cambio, la provocación es con frecuencia lo que nos empuja sobre el umbral de una decisión. Así, el provocador evoca una decisión. El provocador avienta el guante para el reto.

- ¿Harás esto?
- ¿Quién te está deteniendo?
- ¡Quizá necesitas otros 10 años de frustración!
- ¿Eres suficientemente hombre para hacer lo que dices?
- ¿Eres suficientemente mujer para tomar acción en esto?

En este sentido, el coach como provocador retará la "certeza", la actitud de "sabelotodo", el miedo a la incomodidad, y empujará y provocará hasta que se encuentre el umbral y se atraviese. Entonces, con este avance, el "cambio" se vuelva muy fácil. Lo que por lo regular seduce al cliente a alejarse de hacer un cambio real y eficaz es la necesidad de tener "la res-

puesta". Los clientes faltan a menudo a sus compromisos porque quieren tener seguridad y una garantía de 100%. Sin embargo, el mapeo necesario para tal seguridad acaba con frecuencia con la motivación para tomar *acción*. En general, esto hace que las personas se congelen en la inacción, paralizadas para realizar los primeros pasos.

En este punto, el coach como provocador tendrá que retar esta idea saboteadora de que uno "tiene que estar bien", de que uno "es infalible y nunca comete errores" o de que uno necesita tener la garantía de que no va a tener riesgos y que todo va a funcionar perfectamente.

El nivel y el grado de provocación necesaria cambiarán con cada persona. Algunos necesitarán sólo un ligero codazo, otros necesitarán ser molestados sin misericordia e incluso implacablemente. El coach como provocador provoca un umbral de energía para que el cliente tome una decisión, elimine las excusas, asuma la responsabilidad, se apropie de sus elecciones y se mueva a una plena *disposición para el cambio*.

Hacer esto muy temprano puede resultar cruel. Cuando una persona no sabe qué quiere cambiar, no tiene muy claro de qué se va a alejar, no tiene una visión poderosa ni tiene la confianza personal para hacerlo, entonces no está lista para tomar una decisión y actuar. Este no es el tiempo de provocar. La provocación es necesaria cuando sabemos, y sabemos muy bien, y todavía estamos sentados teorizando, conceptualizando, intelectualizando, dando excusas, etc. En este punto, provocamos para crear un sentido de urgencia.

Como provocador, el coach usará una amplia variedad de procesos: molestar, burlarse, incitar e incluso cazar al cliente. Como provocador, el coach moverá el bote, rechinará, interrumpirá, molestará, empujará, desorientará, confundirá, creará paradojas, incitará el desorden y jugará para molestar al cliente. Para hacer esto, mantén tu sentido del humor cerca, un humor que debe ser respetuoso, juguetón y cariñoso. Estos son los dos primeros ejes del cambio. Aún hay dos más: el tema del siguiente capítulo.

RESUMEN

- Hay un proceso para experimentar el cambio. El modelo de los ejes del cambio identifica ese proceso y las secuencias alrededor de los ocho mecanismos. Ahora podemos danzar con el cliente que está buscando el cambio mientras facilitamos el proceso transformativo.
- Sin embargo, los ejes del cambio, como modelo, no funcionan por sí mismos. Ningún modelo lo hace. *Nosotros* somos los que trabajamos el modelo cuando reconocemos dónde estamos con el cliente, hacia dónde van la energía y la atención del cliente, y cuándo danzamos a través de los diversos pasos y etapas del cambio.

- Aunque hay un progreso general a través de las etapas del cambio, los ocho polos de los cuatro ejes significan que necesitamos la flexibilidad para movernos a cualquiera de los ocho roles en un momento dado. Esto retará inevitablemente el nivel de flexibilidad del coach.

TAREAS DE COACHING

El *saber proviene del hacer*. Las tareas de este capítulo pueden incluir:

1. Explora una sesión reciente de coaching en términos del eje de motivación. ¿Cómo supiste cuándo había suficiente motivación y cómo incitaste específicamente esa motivación? ¿Necesitaste facilitar más la energía de *acercarse* o de *alejarse*?
2. ¿Cómo supiste cuándo se tomó una decisión? ¿Cómo tú o tu cliente supieron cuándo hubo suficiente exploración de los marcos mentales y el pesar los pros y los contras? ¿Tuviste que hacer cualquier provocación concerniente a la decisión?
3. ¿Dónde empezaste en la danza del cambio? ¿Con cuál eje comenzaste? ¿Cuáles indicadores te guiaron para comenzar ahí?
4. Crea dos tareas retadoras que despierten y reten la motivación del cliente. Prueba dándoselas al cliente y revisando los resultados.
5. Crea dos tareas retadoras que exploren los marcos actuales y provoquen una decisión para el cambio. Prueba dándoselas al cliente y revisando los resultados.



16

Cómo crear y consolidar el cambio

Hemos detallado muchas de las facetas de los primeros dos ejes del cambio en el capítulo anterior. En este capítulo, completaremos la descripción del proceso de cambio, cubriendo los siguientes dos ejes.

EJE DE LA CREACIÓN

La fase de la creación del cambio involucra la realización de dos creaciones. La primera creación es interna y la segunda es externa. Primero hacemos un mapa de nuestro plan de acción para el cambio, después lo creamos en nuestra vida, cuerpo y relaciones, y mediante las acciones que tomamos. En éste cada nueva invención y nuevos estilos de vida es creada dos veces: una en la mente y la otra en el mundo, una es nuestro juego interno y la otra es nuestro juego externo.

5. El cocreador colabora con la construcción de un nuevo juego.

Una cosa es "saber" que necesitamos cambiar las creencias limitantes e inventar una nueva estrategia, y otra bastante diferente es diseñar y construir un plan específico y bien formulado de juego interno para llevarlo a cabo. Saber lo que no funciona no es lo mismo que saber lo que sí y tener una actitud mental empoderada desde donde los nuevos comportamientos vendrán. Después de decir *no* a lo que no queremos, no lo dejamos vacío, lo rellenamos diciéndole *sí* a las nuevas creencias, las nuevas ideas y el nuevo plan.

En el eje de la motivación, accesamos a la energía emocional para crear la energía de motivación para el cambio. En el eje de la decisión, accesamos

a los entendimientos específicos en cuanto a *desde* qué queremos cambiar y *hacia dónde* cuando tomamos la decisión del cambio. En este sentido, identificamos el juego interno viejo y desarrollamos una claridad de ideas respecto a qué cambiaremos. Mientras en el eje de la decisión pesamos los pros y los contras de la decisión, avanzamos al eje de la creación. Aquí es donde continuamos concibiendo y dando origen a la visión que se ha despertado en nosotros y construyendo hacia donde vamos a *movernos* y los cambios positivos que generaremos.

Esta siguiente etapa de cambio implica el mecanismo de diseño y planeación mental en la conversación de un nuevo plan de juego. Mientras la visión está ahí, ha llegado el tiempo para inventar un nuevo plan de juego. Aquí creamos un nuevo plan de juego para el desarrollo de la habilidad, el desempeño, el desarrollo personal y/o la transformación. Aquí también, el proceso mismo de planear nuestra nueva estrategia acerca de qué hacer y cómo hacerlo nos *cambia* a medida que formulamos nuestro nuevo plan de juego en el interior. En la planeación, tomamos nuestras creencias y significados más poderosos y los construimos dentro del plan de cómo tener nuestra visión. Así, "la planeación" tiene dos etapas: una ocurre en la cocreación en el sistema mente-cuerpo-emoción, y la otra en la actualización en acciones y conductas.

En esta etapa, probamos y construimos nuevos permisos, nuevos marcos de creencias y valores, nuevos marcos de identidad y autodefinición, nuevos marcos de expectativas y nuevos marcos de decisiones. Como coach, apoyamos al cliente en su resultado bien formulado desde su estado de no saber nada para que permita que los nuevos marcos emerjan y se genere el cambio.

La palabra *creación* en esta etapa sugiere la necesidad de una apertura a lo que emergerá. Por tanto, aunque conocemos en cierta dirección a dónde irá el cliente y qué inventará no están estrictamente determinados. No sabemos con precisión cómo funcionará. Las cosas emergen. Por lo general, el sistema se autoorganiza de tal manera que permite al cliente dar origen a nuevos marcos mentales, a nuevas esperanzas, visiones y sueños. El proceso de creación no es ordenado y prolijo, sino salvaje y caótico. Como coach, operamos como una comadrona para las visiones y los sueños del cliente.

La etapa de la creación se relaciona con el modelo de matriz, que si recuerdas, literalmente quiere decir *utero*. Una matriz es un útero donde algo está naciendo. Es ahí donde nuestros marcos de referencia y marcos de significados *crean* nuestras experiencias.

¿Qué debemos hacer cuando tenemos dudas sobre qué hacer con el cliente? Confía en que el cliente lo descifre y se concentre en la creación del contexto donde nuestras preguntas pueden facilitarle el descubrimiento de

su camino. Después de todo, el coaching consiste en cambiar las preguntas que hacemos y estar abierto a donde nos lleven las nuevas preguntas. Nelson Zink (1991) dice que: "Una pregunta bien diseñada se convierte en un autocorrectivo de un mapa de vida" (p. 246). Con esto en mente, ¿qué preguntas podemos hacer que permitan a nuestro cliente llamar a sus recursos?

Cuando colaboramos con el cliente, buscamos ideas y marcos que funcionen de manera autorreforzante. ¿Por qué hacemos esto? Lo hacemos así para que el cambio sea autorreforzante si queremos que dure. Si es autorreforzante, si se puede convertir en un valor por sí mismo, entonces funcionará como un sistema propulsor y evolucionará de modo natural en nuevas configuraciones que son sólo correctas para la persona.

- ¿Es autorreforzante esta idea, acción, pensamiento, creencia, etcétera?
- ¿Qué podría encontrar la persona como reforzante en ello?

A lo largo de esta línea, las creencias son, por su naturaleza, autorreforzantes. Por esto, en la etapa de la cocreación, creamos un conjunto de creencias que apoyan nuestros nuevos entendimientos. Cada creencia es autorreforzante, y esto explica por qué inclusive las creencias que están enfermas y locas y son mórbidas, hirientes y limitantes buscarán la evidencia que las confirman para mantenerse. No es la calidad de la creencia la que la hace una creencia duradera, es el proceso del *creer en algo* la que la hace autorreforzada.

Creer en algo explica cómo las pastillas de azúcar no activas e inofensivas (placebos) funcionan para reducir el dolor, curar dolores de cabeza y realizan todo tipo de proezas increíbles. El estado mental de "creer" es uno en que declaramos que una idea, un entendimiento, una manera de operar o cualquier cosa es "real". Lo confirmamos con una validación fuerte: "Es verdad." "Es inevitable." "Esa es la manera en que es."

Las "creencias" implican por lo menos dos capas de ideas. La más crítica es el pensamiento o marco más alto que *confirma* y *valida* el primer nivel. Por esto, el coaching trabaja inevitablemente con creencias: creencias limitantes, creencias empoderadoras, creencias acerca de trazar un futuro exitoso, creencias acerca de la habilidad y el derecho de ser exitoso, etc. No es "terapia" para trabajar con creencias. En el funcionamiento humano, no tenemos más opción que creer. Los pensamientos que no validamos ni creemos son incapaces de llevarnos a tomar acción.

En la etapa de cocreación, coacheamos para facilitar al cliente crear *soluciones*. La terapia narrativa ha introducido un enfoque concentrado en la solución para accesar a los recursos y utilizar los potenciales desaprovechados. Lo hace a través de la externalización (externalizar un problema o

reto), buscando "momentos brillantes" sin historia (para hacerlos historia) y haciendo preguntas que vean las situaciones y las experiencias mientras se trata de engañarlas o reclutarlas para el autosabotaje. Estos mismos procesos funcionan en cualquier situación de *cambio*, así que en el coaching se invita a un cliente al rol activo de cocrear una nueva realidad.

El proceso funciona tomando cualquier estado emocional, acción o experiencia y exteriorizándola. Tratando la experiencia como una fuerza exterior, podemos explorarla y cuestionarla de tal manera que tengamos un nuevo espacio en el interior para tener nuevas estrategias. Por ejemplo, supón que tomamos la emoción y la experiencia del enojo y lo llamamos "los enfadados". Entonces podemos preguntar:

- ¿Cómo afectan *los enfadados* la manera de pensar de ti mismo?
- ¿A qué actividades te dirigen *los enfadados*?
- ¿Cómo *los enfadados* te reclutan o te coachean para que te comportes agresivamente?
- O, ¿qué trucos usa la *frustración* para coachearte a rendirte?
- ¿Cómo has evitado *la melancolía* para no caer en el mismo viejo truco?

Las *preguntas de posibilidad* son la herramienta más poderosa que tiene un coach para abrir nuevas perspectivas para construir soluciones. La mayoría de las personas encuentran que casi cualquier tipo de plática sobre el mejoramiento o la vida sin problemas es una agradable experiencia y tiene un efecto estimulante.

- ¿Cómo van las cosas en la dirección que tú prefieres?
- ¿Qué ha pasado desde la última vez que obtuviste más de lo que querías?
- ¿Qué harías si no tuvieras esas limitantes?
- ¿Estás seguro de que la angustia de la tensión creativa viene primero, y de que después viene la confusión? ¿Qué ocurriría si hiciéramos un experimento y comprobáramos esto? ¿Qué ocurrirá si sólo dejamos que la ansiedad se presente y vemos lo que pasa?
- ¿Qué tal si este problema es la solución de otro problema?
- Si le dieras a este problema un nombre agradable y benigno, ¿cuál sería?
- ¿Cómo serán las cosas cuando el problema esté completamente terminado?
- ¿Qué tal si, en el futuro, ves para atrás y observas que estos predicamentos fueron sólo fases de tu maravilloso éxito?
- Si tu vida fuera una novela y el siguiente capítulo fuera uno feliz, ¿qué pasaría?

Las *preguntas de excepción* abren del mismo modo nuevas perspectivas de las posibilidades para que podamos crear nuevas construcciones. En este, sentido podemos *inventar* excepciones desde las conversaciones en que participamos.

- ¿Qué pasa cuando no tienes quejas?
- ¿Hay accidentes en las situaciones cuando no hay problemas y no sabes por qué?
- Si siempre eres X, ¿cómo sabes que es X y no *normal*?
- ¿Quisieras convertir esta excepción en una regla?
- ¿Las cosas son cada vez diferentes, aunque sea un poquito?
- ¿Cómo sabes que el problema está resuelto?

Como cocreador, el coach no tiene que *crear* una solución. Como coach, facilitamos al cliente hacer la creación. Apoyamos la creación. Es aquí donde el ego del coach puede estorbar si asumimos que sabemos lo que es mejor para el cliente. Estar con los poderes creativos del cliente y evocarlos es el rol del coach.

6. El actualizador va a la acción para practicar el cambio.

Todos los mecanismos de cambio descritos nos llevan al punto donde el cambio se vuelve real en el mundo exterior. Es aquí donde el cambio nace; entonces emerge como acciones y conductas. Esto nos mueve a la etapa de la *acción*. Como mecanismo de cambio la *acción* significa practicar el cambio, experimentar, el juego de prueba y error, y hacer algo para ver qué pasa.

Si esta construcción es la creación interna o el juego interno, entonces la acción es la creación externa. Aquí practicamos el nuevo plan de juego y *actuamos* sobre él para hacerlo realidad en nuestro sistema mente-cuerpo. En última instancia, tenemos que tomar acción. El cambio interno tiene que salir al mundo real en conductas para hacer una diferencia externa. Tomar acción en el plan del juego interno induce "cambios" en cómo operamos en el mundo, y pone a prueba la validez y la utilidad del juego interno que construimos en nuestra cabeza.

Al desempeñar el rol de actualizador, el coach dejará al cliente *la tarea* de una acción o un conjunto de acciones. El coach encuadrará también la *tarea* para que tenga sentido y se relacione con el resultado específico del cliente. Tal tarea puede ser para desarrollar o ampliar la conciencia, para experimentar con una respuesta diferente o para poner a prueba una nueva habilidad. Una tarea puede ser un paso de muchos pasos en un proyecto o meta multidimensional.

Con respecto a las tareas, O'Connor (2004) identifica tres tipos de acciones más complejas: las pruebas duras, la prescripción de síntomas y el modelado. Al crear una prueba dura para el cliente, el coach puede pedir al cliente que vaya a escalar una roca o algo que active muchos recursos para poder lograrlo. El cliente puede entonces generalizar de esta tarea a otras tareas. La prescripción de los síntomas viene de una breve psicoterapia e invita al cliente a actuar un síntoma, como tartamudear intencionalmente para notar cómo funciona esto y cómo lo hace él. El modelado de una persona o un experto permite al cliente tomar una metaposición para ser exitoso en una estrategia y explorarlo como sus mejores prácticas y todos los marcos que lo apoyan.

Una manera de realzar esta etapa de cambio es *sobreaprender* y *sobrepracticar* las nuevas estrategias, acciones y respuestas. Esto es valioso porque el sobreaprendizaje impulsará las nuevas respuestas en la neurología, por lo que se convertirá en un programa predeterminado y un hábito. Usando la "práctica intensiva", nos podemos mover aun más rápido a un nivel de competencia inconsciente de las nuevas conductas. La práctica meditada también ayuda. Esto se refiere a la práctica en un estado de trance para un ensayo calmado en la mente. Hacemos esto al permitir que la conversación de nuestra mente se calle y permanezca en paz mientras ensayamos mentalmente nuestro nuevo juego.

Dado que usamos las mismas conexiones neurológicas cuando ensayamos mentalmente y cuando actuamos, la visualización y la imaginación creativa pueden usarse como una faceta de la actualización. El rol del coach en la actualización es también el rol de "provocar" al cliente para que actúe, y monitorear o mantener al cliente responsable de la toma de acción.

EJE DE SOLIDIFICACIÓN

Con la creación del cambio, como el plan de acción interno que mapea el cambio y el comportamiento en tiempo real que inicia un cambio de respuesta, ahora tenemos el *cambio* en su etapa formativa. En este punto, como coaches, necesitamos dar el apoyo, el refuerzo, la responsabilidad, el examen, etc., para solidificar el cambio de modo que crezca y alcance la madurez y el potencial completos.

7. El reforzador suma apoyo para nutrir el nuevo cambio.

Mientras el coach juega el rol de reforzador, sabe que por último viene la acción, la actuación y el proceso de crear un hábito del nuevo plan de juego. De esta manera, nos convertimos en lo que hacemos repetidamente. Lo que

hacemos en forma repetida y habitual puede convertirse en una excelencia, que es profundamente arraigada en nuestra neurología. No es tanto un tema de fuerza de voluntad sino de la acción que se convierte en ritual, que se convierte en hábito, que se convierte en parte de la estructura de la vida.

Parte de cómo *actualizamos* (o hacemos un cambio real) implica establecer los *refuerzos* para que nutramos y apoyemos el cambio. Justo aquí, las herramientas conductuales y los mecanismos del cambio juegan un rol decisivo. Como coach, el asegurar que haya los refuerzos para lo que el cliente hace, asegura que el cliente continuará con ello hasta que la nueva actuación se convierta en una manera de vida, habitual, y parte de una manera automática de operar.

Usar *refuerzos* significa que ponemos todo para validar, confirmar y gratificar el juego externo nuevo. Hacemos esto de dos maneras: una para ayudar al cliente a reconocer los nuevos comportamientos y dejarlos contar, y otra para gratificar al cliente produciendo conductas deseadas que se dirijan a las metas. Al añadirle placer a la experiencia de esta manera, la gratificamos para que sea más fácil que se repita. Podemos hacer esto de manera verbal y en forma conductual. Técnicamente, un refuerzo es cualquier acción o respuesta positiva y valiosa que ocurre *mientras* una persona está *comprometida* en la acción, la conducta o la actuación. Si es algo que una persona desea (*v. gr.*, una sonrisa, un "sí" con la cabeza un reconocimiento, un abrazo, una atención, una palmadita, una sorpresa, una recompensa, un certificado, etc.), entonces lo llamamos *refuerzo* positivo. Si algo es indeseado (*v. gr.*, fruncir el ceño, una falta de atención, ser ignorado, hablar con un tono duro, etc.), es un refuerzo *negativo*.

Desde las ciencias conductuales, la clave para el refuerzo efectivo es la *sincronización*. La respuesta debe darse *mientras* la conducta o actuación está ocurriendo. Correctamente a tiempo, identifica, forma y cambia la conducta. El principio es buscar conductas o actuaciones deseadas y reforzarlas cuando ocurran. Si la conducta es mínima al principio, este proceso llamará a la conducta y la *modelará* a través de una aproximación sucesiva para que crezca y se vuelva más robusta y madura.

El *modelar* implica tomar una conducta muy pequeña que se esté moviendo en la dirección correcta, y reforzarla de modo que, con pasos pequeños, animemos a la persona a moverse hacia su meta final. Esto es posible porque la conducta es variable, y porque naturalmente repetimos lo que es gratificante. Nuestra habilidad como coach para hacer esto depende de notar de manera consciente las pequeñas aproximaciones exitosas en la dirección correcta.

El modelar la conducta que no ocurre en tiempo real también es posible, pero mucho menos eficaz. Para hacer esto con cualquier nivel de éxito, invita al cliente a hablar de la actividad, dar un paso atrás en el estado tanto que *se sienta como si estuviera pasando*, y refuérzala.

Para los coaches, el refuerzo quizá tome la forma de *echar porras*. Cuando alguien efectúa algo notable o heroico, como coach, lo notamos y lo comentamos. Esto refuerza lo heroico, recalcándolo y permitiéndole convertirse en una parte real de la experiencia continua del cliente. En este sentido, un coach buscará "momentos brillantes" para celebrar y honrar al cliente. Al apoyar que las nuevas conductas se desarrollen, un coach llevará la atención del cliente a las pequeñas aproximaciones para que la conciencia del cliente también las refuerce.

Cuando usamos el refuerzo como parte del proceso de transformación, debemos tener en cuenta la variedad de acciones que están ocurriendo, y preguntarnos continuamente: "¿Qué estoy reforzando?" Con el refuerzo negativo, el *cese* es la gratificación. Gratificamos cesando el refuerzo negativo. Por supuesto, esto debe de ocurrir *en el momento* que la conducta indeseada ocurre. A medida que una conducta se vuelve fidedigna, el reforzamiento se necesita menos y deberá usarse sólo ocasionalmente o en un horario impredecible. Esto presenta una paradoja. Cuando damos demasiado y muy constante refuerzo externo, se despierta la propiedad interna de la respuesta. Por el contrario, cuando nos movemos a menos refuerzo, y refuerzo que es impredecible, la conducta y las respuestas del sujeto se vuelven más fuertes.

Otra faceta de este mecanismo de cambio que a menudo pasamos por alto o descontamos, es la *estructura ritual* y *ambiental*. Cuando un conjunto de acciones, conductas e incluso emociones se repiten una y otra vez, se vuelven habituales, abandonan nuestra conciencia y pasan a formar parte del ambiente contextual o cultural. Por lo general, cuando esto pasa, no pensamos en ellas como parte de la foto. Se desvanecen en el contexto. Sin embargo, el poder del ambiente y del contexto para influir en nuestras conductas y modelarlas es enorme. Con más frecuencia de lo que sospechamos, hacemos lo que hacemos y cómo hacemos las cosas *debido a la influencia del contexto y del ambiente*.

Esta conciencia tiene un tremendo impacto en cuanto a hacer cambios.

- ¿Qué contextos puedo establecer que apoyen mis cambios deseados?
- ¿Qué factores ambientales necesito alterar que pudieran socavar el cambio?
- ¿Qué rituales personales o relacionados necesito hacer?
- ¿Cuáles son los contextos actuales en mi ambiente?
- ¿Qué nuevos contextos necesito poner?

Parte de hacer el cambio real supone reforzar el cambio mediante la creación de *un apoyo en el sistema social*. Aun el mero acto de poner una meta en público, en frente de un grupo o ante amigos cercanos aumenta de ma-

nera significativa el poder de hacer un cambio y mantenerlo. Declarar en público lo que le estamos dando al cambio nos influye poderosamente para llevarlo a cabo. Esto se vuelve aún más poderoso cuando hacemos una promesa, un voto, etcétera.

- ¿Quiénes son las personas más importantes que te apoyarán en este cambio?
- ¿Quién será la primera persona a la que le vas a decir tu decisión?
- ¿Quién será la última persona a la que le dirías?
- ¿Cómo puedes hacer esto más público?
- ¿A quién le darías las gracias por ayudarte?
- ¿Qué ideas, creencias e historias de otras personas el problema te ha entrenado para que las creas?
- ¿Con quién necesitas colaborar para que tus sueños se hagan realidad?

Al compartir el crédito del mejoramiento, creamos una atmósfera de ánimo que cambia la cultura. Al dar reconocimiento y apreciación a las personas, influimos nuestra red social de tal modo que ésta nos apoya aún más. A las personas les gusta sentirse apreciadas y reconocidas por sus contribuciones y saber que están haciendo una diferencia.

Echar porras y celebrar, como refuerzos positivos, son parte de actualizar un cambio para que se vuelva cada vez más real y permanente en nuestras vidas. Echar porras ocurre cuando identificamos y reforzamos cualquier cosa que funciona para hacer verdadero el plan de acción del cliente y sus nuevas direcciones. Es una respuesta realmente muy personal e incluso íntima que lleva alegría y placer a algunas respuestas en curso.

"Me gusta tu estilo..."
"Pareces una persona de palabra. Si haces una promesa, la mantienes. Eso me gusta."
"Estás lleno de recursos."
"¡Bien por ti!"
"Estoy impresionado de cómo hiciste X."

Cuando nos enfocamos en el progreso de una persona, esto nos lleva naturalmente a preguntar sobre cómo está ocurriendo el mejoramiento, qué recursos se han utilizado y quién ha ayudado. Al hacer esto, el cliente se vuelve más consciente de lo que funciona y cómo él ha mapeado las cosas.

- ¿Ha habido alguna señal de progreso recientemente? ¿Cuál es tu explicación para eso?

- ¿Quién te ha apoyado en este cambio?
- ¿Quién ha sido y ni siquiera se ha dado cuenta de que te apoyó en este cambio?
- ¿Has hecho algo hoy que se puede considerar de alguna manera valiente?
- ¿Qué planes tienes para continuar con esto?
- ¿Quién más merece crédito por esto?

Si el echar porras opera como un poderoso refuerzo en las interacciones humanas, entonces ¿cuáles serán algunas de las facetas no verbales de echar porras? Un alto tono de voz, expresiones y gestos emocionados, asentir con la cabeza, preguntar emocionado y el uso de enunciados exclamativos. En este sentido, echamos porras a los esfuerzos, los recursos y las posibilidades del cliente. ¿Y cómo nos echamos porras a nosotros en el autocoaching? ¿Qué acciones, verbalizaciones y respuestas podemos hacernos para añadir un toque de alegre validación a nuestros desempeños?

Un refuerzo positivo de apoyo, echar porras, validación, etc. es una habilidad divertida y placentera. Le permite al coach ser un celebrante del cliente. Sin embargo, uno más duro sigue.

8. El examinador interroga, examina y pone a prueba la realidad.

Después de que creamos el juego interno y lo exteriorizamos para que se convierta en nuestro juego externo, el rol de coach como examinador es examinar y monitorear el éxito de ese juego externo. Aquí es donde examinamos los resultados y retroalimentamos la nueva información al plan de juego para ajustes y adaptaciones próximos.

El *examen* es otro mecanismo de cambio, aunque un mecanismo duro y más "peligroso". ¿Qué queremos decir con esto? Queremos decir que es peligroso porque el examen puede fácilmente confundirse con la crítica y el castigo. Entonces, ¿cuál es la diferencia? ¿Cómo podemos hacer la diferencia bien clara para eliminar cualquier confusión potencial?

El examen, como *crítica* de una actuación, trabajo, conducta, etc., no es "crítica" de la forma común y negativa en la que se usa este término. Implica un tipo diferente de evaluación. En el examen, evaluamos cómo funciona algo, qué funciona, qué no funciona en la manera que queremos y qué podemos hacer al respecto.

- ¿Esto funciona?
- ¿Qué tan bien funciona?
- ¿Hasta qué grado funciona?
- ¿Cuáles son las variables críticas que lo hacen que funcione?

- ¿Qué necesita refinarse?
- ¿Dónde, bajo qué circunstancias, y qué otras influencias contribuyen para que lo puedas llevar al siguiente nivel de mejoramiento o calidad?
- ¿Cuál es tu nivel de confianza para mantenerlo?
- ¿Qué lo llevará al siguiente nivel?
- ¿Dónde no funciona de la manera que tú quieres?

Como examinador, el coach plantea preguntas sobre excusas, desidia, dudas, miedos, etc. Tales preguntas están diseñadas para hacer que el cliente observe la acción (o la falta de ella) después de las tareas.

- ¿Cómo te sientes acerca de las tareas (habilidades, conductas, etcétera)?
- ¿Cómo te sientes al aplazarlas?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de dejarlas para después?
- ¿Qué excusas utilizas para no hacerlas ahora?
- ¿Qué tan legítimas son estas excusas?
- ¿Te mataría empezar la actividad?
- ¿La tarea se divide en pequeñas actividades para manejarla mejor?
- ¿Con qué te puedes recompensar para comenzar?
- Si tuviera algo para que tú *hagas*, algo que absolutamente estoy seguro de que funcionará, ¿lo harías? ¿Lo harías si fuera difícil, retador y te pusiera a prueba?

Piensa en tu rol de examinador como la persona que hace el *control de calidad* en un avión antes de que despegue. No se trata de insultar o de tirar el avión, es sobre saber qué tan bien funciona el avión y si algo necesita atención inmediata. Como un examinador también buscas información importante que puedas utilizar como distinciones y refinamientos que se puedan enviar a la etapa de creación. Aquí el examinador señala e incluso celebra estas distinciones que hacen una diferencia importante para el mejoramiento continuo.

LOS EJES DEL CAMBIO EN EL MODELO DE GARDNER

En el libro *Changing Minds* (2004), Howard Gardner escribe lo siguiente. Si yo no supiera mejor, pensaría que él conocía el modelo de los ejes del cambio, completo, a excepción del *examinar*.

> Solamente cuando el problema es reconocido como tal [*retador*] hay una posibilidad de cambio. Lo siguiente es que el individuo debe hacerse consciente

te de las posibilidades disponibles, el costo y los beneficios [*exploración*]; los individuos necesitan estar motivados incluso para considerar una nueva aproximación [*despertar, retar*]. Cuanto más convencido esté el individuo de la seriedad del problema (*retador*) y de las posibilidades de que cierta acción está disponible para resolverlo con eficacia [*despertar, explorar*], es más probable que el individuo considere cambiar esa conducta. El paso decisivo se toma cuando uno intenta las conductas alternativas por primera vez [*actualización*]. Sin embargo, a menos de que haya un apoyo fuerte continuo (*refuerzo*), el nuevo comportamiento probablemente no será mantenido. Vemos en el trabajo los temas que aquí hemos tocado hasta ahora... la nueva historia emergente (*despertar*), las historias arraigadas contadas (*provocar*), el uso de formatos imaginarios en los medios poderosos (*cocreación*) y la posibilidad de un punto de destape (*actualizar*). (p. 129).

RESUMEN

- Como coach, tienes ocho *roles* que jugar. Estos roles implican estados, habilidades, creencias y actitudes. Entonces, mientras los aprendes, puedes coachearte o ser coacheado para hacerlo con más elegancia y poder llevar tus habilidades a un nivel completamente nuevo.
- La danza del cambio es tal que la flexibilidad es la clave para el coach. Una vez que un coach aprende a "seguir la energía del cliente", el siguiente paso se relaciona siempre con dónde se encuentra el cliente en el proceso.

TAREAS DE COACHING

El saber proviene del hacer. Las tareas de este capítulo incluyen:

1. Usando una sesión reciente de coaching, identifica dónde comenzaste el proceso de la cocreación y qué hiciste para facilitarlo. ¿Qué tareas han sido creadas para que el cliente *actualice* el nuevo juego interno?
2. Recuerda a un cliente que regresó de una tarea e identifica cómo te moviste en el proceso que refuerza los cambios que él mismo hizo y cómo lo examinaste para un mejoramiento.
3. Identifica dos tareas asignadas para facilitarle al cliente la creación de juegos interno y externo nuevos. Prueba dándoselas al cliente y revisando los resultados.
4. Identifica dos tareas asignadas para facilitarle al cliente la solidificación de un cambio. Prueba dándoselas al cliente y revisando los resultados.



17

El coach como un agente del cambio

- Como coach, ¿qué tan desarrollada está tu identidad como agente del cambio?
- ¿Qué tan hábil y competente eres como facilitador del cambio?
- ¿Qué haces en primer lugar como agente del cambio mientras danzas con un cliente?

¿Qué es el coaching si no ser un agente del cambio de un cliente o un grupo? Como coach, le permitimos al cliente cambiar y/o mejorar la calidad de la manera en que piensa, siente e interactúa con amigos, colegas y parejas. Esto trata sobre modificar la conducta, aprender nuevas maneras de pensar, desarrollar mejores maneras de comunicación y relación, cambiar la dirección de la vida, restaurar desequilibrios, accesar a recursos e incluso cambiar nuestro carácter y personalidad. Trata sobre la facilitación del desarrollo humano para que explotemos los ricos recursos de nuestra mente, nuestras emociones y nuestro cuerpo, y así nos volvamos personas autoactualizadoras.

En todo esto, *el coaching trata acerca del cambio*. Consiste en movernos de un estado a otro, desarrollando nuevas habilidades y entendimientos, afilando y enriqueciendo talentos, y transformando la dirección misma y el estilo de nuestra vida. ¡No es de imaginarse que el coach eficaz necesita saber lo más posible sobre el cambio y sus procesos! ¡No es de imaginarse que el coach profesional necesita desarrollar su propia maestría como un *agente del cambio*! La facilitación y el manejo del cambio es una habilidad central del coaching. Desde el coaching de vida hasta el coaching ejecutivo, desde el coaching grupal hasta el coaching de negocios, el coach coachea el *cambio* en los individuos y los grupos, danzando con los clientes a través de las etapas y los niveles del cambio.

En el *metacoaching*, esto sucede mientras el coach facilita una conversación colaborativa, en la cual, junto con el cliente, colaboramos acerca de lo que queremos cambiar y los criterios para el cambio exitoso. Esto se convierte en el contrato del coaching. El cambio mismo es el objetivo del compromiso, y la relación del coaching establece la responsabilidad y la retroalimentación que apoya el logro de este objetivo de cambio.

En la facilitación de esto, el coach trabaja desde principio a fin como un agente y catalizador del cambio. ¿Qué habilidades conlleva esto? Para hacer esto, tenemos que saber dónde estamos en el proceso de cambio, pensar estratégicamente con el cliente acerca de cómo es mejor lograr la meta, danzar con flexibilidad entre los roles de coaching y usar el modelo de los ejes del cambio como un mapa para guiar nuestras decisiones.

Como un agente del cambio, el coach facilita:

- El poder de cambiar.
- La protección para cambiar.
- La conciencia de cambiar.
- La conciencia emocional del cambio.
- El movimiento de cambio.
- La retroalimentación de la actuación para refinar el cambio.
- La energía emocional para el cambio.

1o. FACILITACIÓN DEL PODER DE CAMBIAR

Se necesita *poder* para cambiar. Toma energía y recursos. Para cambiar, también necesitamos secuenciar recursos internos y externos particulares para que así se haga más fácil el proceso de transformación. Como agente del cambio, una de las cosas que evaluaremos y con que trabajaremos es el sentido de poder y competencia del cliente para hacer el cambio. Para este fin, debemos estar conscientes de las cosas que influyen en el sentido de autoeficacia del cliente.

- ¿Mi cliente tiene el poder (la habilidad, la capacidad, el talento, el conocimiento, la motivación) para cambiar esta cosa en particular?
- ¿*Puede* él cambiar el blanco identificado? ¿Es cambiable? ¿Hasta qué grado es cambiable?
- ¿Qué tan motivado está el cliente para hacer este cambio?
- ¿Mi cliente está alineado completamente para hacer este cambio? ¿Hay ambivalencia?

- ¿Qué necesita el cliente saber o aprender de tal manera que pueda hacer este cambio? (*v. gr.*, la estrategia, el *know-how*).
- ¿Cuál es la visión del cliente respecto a este cambio? ¿Qué metaresultado o intención lo impulsa?
- ¿Tiene mi cliente el apoyo social para este cambio por parte de los amigos, la familia, la pareja, el empleador, etcétera?
- ¿Su ambiente apoyará este cambio o trabajará en su contra?
- ¿El cliente se siente bastante seguro para comenzar con el viaje del cambio?
- ¿El cliente siente una autoeficacia bastante fuerte?
- ¿El cliente tiene fuerza interna para esto?
- ¿El cliente tiene espacio en su vida para comprometerse en hacer este cambio?

¿Cómo *facilitamos* dentro del cliente el *poder* y los *recursos* para cambiar? Una manera es asumir esto y luego hacer preguntas que lo inviten a empezar a mapear esa eficacia para sí mismo. Este preencuadre de los poderes internos del cliente da la habilidad para responder en las cuatro áreas clave del cliente (*v. gr.*, pensar, sentir, hablar y comportarse). Esta es la verdadera "zona de poder" del cliente. También podemos pedirle ejemplos del uso de sus poderes de respuesta y comenzar a mapearlos en forma más completa. Aquí, también, las tareas pueden permitir al cliente empezar a desarrollar un sentido de poder personal.

Estas son las maneras más obvias. Menos obvias son las propias creencias y expectativas del coach acerca de los recursos internos del cliente y las convicciones del coach acerca de las premisas de la autoactualización. Igualmente importantes son estas cuestiones para el cliente.

2o. FACILITACIÓN DE LA PROTECCIÓN PARA CAMBIAR

Una de las tareas del coach radica en crear un *espacio para cambiar* seguro y creativo. Esto supone un lugar que invite al cliente a sentirse bastante seguro para explorar y revelar, y un lugar creativo para la lluvia de ideas, jugar con las ideas y opciones, y experimentar y tomar riesgos. ¿Dónde está ese lugar? Está en la relación y la interacción entre el coach y el cliente. Está también en la oficina y ambiente del coaching o en el ambiente del cliente cuando se hace coaching por teléfono. ¿Es el lugar físicamente seguro y apoyador? ¿Es la relación emocional y personalmente segura?

¿Cómo el coach crea y facilita esto? El coach hace esto teniendo primero un sentido de respeto y honor por el cliente y segundo sosteniendo las visiones y los valores del cliente. Lo que resulta de esto es la creación de

un crisol interpersonal para emociones fuertes, preguntas y exploraciones. Esto crea un lugar para contener y sostener las reflexiones caóticas del cliente sobre sí mismo, otros y su vida. Esto crea una arena segura en la cual explorar, experimentar y potencialmente cambiar lo que el cliente está haciendo. Hacer esto requiere del coach autoconfianza, credibilidad y habilidades. Éstas ayudan a crear confianza, así como la fe del coach en la habilidad del cliente para autoactualizarse.

Cuando no hay seguridad, surge la "resistencia". Esta es la causa más común y típica de *resistencia* en el coaching. ¿Pueden los clientes en el proceso del coaching resistirse al cambio? Y si ellos pueden, ¿esto quiere decir que necesitan terapia y asesoría en vez de coaching? No necesariamente. La resistencia en la terapia indica por lo común que una persona opera desde las necesidades de deficiencia, y quizá la falta de fuerza interna. Al coachear a clientes autoactualizadores, sin embargo, la resistencia suele indicar la falta de seguridad y rapport. El agente del cambio simplemente no ha creado suficiente rapport con el cliente, así que éste se siente inseguro, inapreciado incomprendido.

¿Por qué el cliente rechaza hacer el cambio o alguna intervención del coach? Porque el cliente no se siente seguro y a salvo, o respetado y honrado, o con los recursos suficientes para actuar. Como tal, la resistencia se convierte en un poderoso mensaje acerca de la calidad de la relación y apunta a lo que el agente del cambio necesita hacer después.

En esto, *no toda la resistencia es la misma*. Hay muchos tipos de resistencia. Por esto, tenemos que preguntar: ¿A *qué* se resiste la persona? ¿Es al crecimiento o a mi estilo de interactuar? ¿Cómo se resiste la persona? ¿Se niega a actuar, discute, intelectualiza, etcétera? ¿Qué más puede ser? ¿Podrían el encuadrar y el etiquetar ser algo que ayude a facilitar el sentido de control y elección del cliente? ¿Qué tal si no es resistencia sino el paso a través del primer nivel del miedo a la meta? ¿Qué tal que es la señal de alarma de la ecología para estar seguro antes de moverse? ¿Qué tal si está poniendo a prueba al coach para ver qué tanto compromiso el coach tiene con él y qué tanto el coach tiene verdaderamente su ego fuera del camino?

Los diferentes tipos de resistencia emergen en las diversas etapas del cambio. Desde un metaanálisis de la resistencia en las distintas etapas del cambio, necesitaremos diferentes respuestas. En cada etapa, la resistencia nos ofrecerá información crítica sobre la relación del coaching, la persona, el sentido de amenaza a su mundo interno y la guía acerca de nuestros siguientes pasos.

La resistencia a la terapia indica en general la falta de fuerza interna, los conflictos internos que emergen de negocios inconclusos y/o de mapas disfuncionales. En el coaching, casi nunca tenemos este tipo de resistencia. En el coaching no hay resistencia al crecimiento o aun resistencia al

reto. La resistencia en el coaching se debe principalmente a la relación del coaching y pide un cambio de estilo del agente del cambio. En el coaching, la resistencia también habla sobre la importancia de una completa sociedad en el proceso de diseño y propiedad del cambio.

Asimismo, la resistencia puede surgir si no evaluamos con precisión dónde se encuentra el cliente en el proceso de cambio mismo. Si apresuramos el nuevo juego interno en la fase de la creación, podemos encontrar que el cliente no ha tomado una decisión congruente para hacer el cambio en la fase de la actualización.

Si la resistencia se debe a la ambivalencia acerca del cambio mismo, entonces deben analizarse las etapas de la visión, el reto y la exploración. Un cliente indeciso que va y viene entre querer cambiar y no querer cambiar necesita simplemente más claridad. Esta es por lo común información importante. ¿La resistencia es causada por miedo al riesgo? Maravilloso, esto nos invita a coachear más convicción, coraje o algún otro recurso. En todo esto, realmente no hay resistencia, sino sólo información para el siguiente paso.

3o. FACILITACIÓN DE LA CONCIENCIA PARA EL CAMBIO

En el coaching efectivo, buscamos que emerja y se engrandezca la calidad de la autoconciencia del cliente. ¿Por qué? Porque es la habilidad de ser autoconscientes la que nos permite cambiar las cosas para mejorar la calidad de nuestras vidas. Si bien, la autoconciencia por sí sola no es garantía de mejoramiento, a medida que nos volvemos más conscientes en un sentido no juicioso, liberamos nuestra inteligencia natural e innata para el aprendizaje y el ajuste. Por lo general, esto nos permite cambiar las cosas para bien, así que podemos llevar nuestro desempeño al siguiente nivel.

En la facilitación de la conciencia, invitamos al cliente a comenzar con el análisis FODA y metaFODA que mencionamos en el capítulo anterior.

- ¿Cuáles son tus *fortalezas*?
- ¿Cuáles son tus *debilidades*?
- ¿Qué *oportunidades* hay ante ti ahora?
- ¿Qué *amenazas* hay que necesitas resolver?

La conciencia significa también invitar al cliente a ver dentro de sí y reconocer las películas que se proyectan en el cine de su mente. ¿Qué se está proyectando en tu pantalla mental? Cognitivamente, cambiamos en forma externa según lo que se esté proyectando dentro. "Como pensamos en

nuestro corazón, así somos." Como mapeemos las cosas acerca de nosotros mismos, de otros y del mundo, así responderemos. Esto quiere decir que el cambiar las películas internas que se proyectan en la pantalla de nuestra mente está en el fondo de la transformación. Significa que no podemos jugar un *juego externo* mejor de lo que hemos mapeado dentro en nuestro *juego interno* de marcos. Esto explica por qué el coaching incluye una exploración de los entendimientos, de las imágenes y fotografías mentales, de las reglas y de los marcos.

- ¿Qué se está proyectando en tu teatro mental?
- ¿Ayuda u obstaculiza el cambio?
- ¿Te empodera para tomar acción y vivir el guión que has imaginado?
- ¿Ves, oyes y sientes vividamente lo que quieres?
- ¿Qué detalles de tu cinema necesitas alterar?
- ¿Estás proyectando una película clasificación B de algo que *no* quieres?

La facilitación de la *conciencia* de dónde estamos, hacia dónde queremos ir y cómo llegar ahí describe un proceso *reflexivo*. Describe el proceso de salirse de sí mismo para tener una perspectiva más amplia. En este sentido, *el coaching mismo es una experiencia de salirse de sí mismo*, ya que esto implica una conversación reflexiva. Nos salimos para meditar sobre quiénes somos, hacia dónde vamos, por qué vamos ahí, cómo, con quién, etc. En este sentido también, el coaching es una pausa reflexiva que nos permite recuperar el aliento y asegurarnos de que no nada más estamos haciendo un buen tiempo y estamos siendo eficientes con nuestro tiempo y energía, sino que vamos en la dirección correcta y que somos muy eficaces en nuestra vida y visiones.

- ¿Cuál es el contexto o sistema más grande de lo que quieres?
- ¿Por qué es importante para ti?
- ¿Quién necesitas ser o llegar a ser para lograr este cambio?
- ¿Qué otros recursos necesitas?
- ¿Qué ideas o marcos necesitas eliminar de modo que nada interfiera?

La facilitación de la conciencia culmina en la conciencia del mapa del camino que detalla los pasos para la acción en el viaje del cambio. Para cambiar, necesitamos un mapa de *cómo* lo haremos posible. Necesitamos un mapa de cómo nos moveremos de un lugar y de un estado mental a otro. Esto también se apoya en el centro de la relación del coaching, el desarrollo de un plan de acción bien pensado de cómo realmente haremos que algo nuevo y maravilloso suceda. Las iniciativas de cambio en el nivel individual,

grupal o corporativo fallan a menudo por tener un mapa pobre e inadecuado para ese cambio deseado.

- ¿Es abrumador el cambio que quieres hacer?
- ¿Tienes un primer paso que puedas hacer?
- ¿Has secuenciado los pasos que te llevarán ahí?
- ¿Qué nivel de detalle necesitas para hacer real el cambio?
- ¿Tienes detalles basados sensorialmente?

4o. FACILITACIÓN DE LA CONCIENCIA EMOCIONAL PARA EL CAMBIO

Se necesita más que sólo conciencia *cognitiva* para cambiar, necesitamos conciencia *emocional*. Necesitamos una combinación de la atracción de la visión y el empuje de la aversión para crear un sistema de propulsión dentro de nosotros que nos permita movernos. Esto describe el eje de la motivación. En la facilitación de la *conciencia* emocional y la *energía*, necesitamos tener una definición sólida y funcional del entendimiento de las emociones. ¿Qué es una "emoción"?

> Una emoción es la *moción* que sentimos cuando *nos emocionamos*, ese registro somático de la *diferencia* entre lo que esperamos y lo que obtenemos, entre lo que "sabemos" en nuestra cabeza y lo que experimentamos en la vida real. Es la *diferencia* entre nuestro mapa del mundo y nuestra experiencia interna del territorio.

Piensa en ello como el acto de equilibrio que ocurre en una báscula muy sensible que pesa la diferencia entre estas dos cosas de la experiencia. Por un lado, tenemos las cosas internas en nuestra mente: todos nuestros entendimientos, ideas, recuerdos, imaginaciones, esperanzas, sueños, miedos, preocupaciones, maravillas, etc. Esto crea el contenido de nuestro mapeo interno del mundo. No obstante, el mapa no es el territorio.

Por otro lado tenemos *nuestra experiencia* del territorio. ¿Cómo nos impacta el territorio de otras personas, eventos, situaciones, etc.? ¿Cómo van las cosas? Si nuestro mapeo y nuestra experiencia son bastante cercanos de tal forma que haya poca o ninguna diferencia, habrá poca o ninguna *moción dentro de nuestro soma* o cuerpo. No sentimos nada en particular. Las cosas están como deberían de estar.

Sin embargo, si las cosas en el mundo "exterior" no concuerdan con cómo las hemos mapeado "dentro", entonces hay una *diferencia*. Si la diferencia es tal que nuestra experiencia del territorio *no* cumple con el mapa de esto, nos sentimos "negativos". El mundo de la realidad externa pareciera

que viola nuestro mapa y que lo hace equivocado. Cuando esto sucede, nos sentimos disgustados, estresados, frustrados, enojados, miedosos, tristes y todo un mundo de otras emociones "negativas". No nos gusta cuando nuestro mapa no concuerda con la realidad. Esto crea energía en nuestro cuerpo para *hacer algo*: pelear, escapar o congelarnos. Experimentamos esta moción (o emoción) cuando la energía nos detiene lo que estamos haciendo, para escuchar y observar qué ajustes se necesitan hacer, ya sea en nuestro mapa mientras remapeamos y reencuadramos o en el mundo mientras aplicamos nuevas y mejores habilidades.

Por otro lado, cuando nuestro mapa es validado y así se hace correcto, nos sentimos bien. Es cuando las emociones "positivas" ocurren y nos sentimos contentos, entusiastas, felices, alegres, motivados, apasionados, cariñosos, amorosos, prendidos, emocionados y todo un mundo de emociones positivas. Esta es la energía que nos lleva a seguir haciendo lo que funciona. Es el refuerzo natural del mapa correcto y de la actuación correcta.

Cuando *nos emocionamos* con estas *emociones*, experimentamos dos tipos de energías que se adecuan a la manera en que nuestro sistema nervioso está construido. Con las emociones positivas, experimentamos mensajes de refuerzos que entusiasman, mientras que, con las emociones negativas, experimentamos impulsos inhibitorios. De las dos, las señales inhibitorias negativas son las más fuertes. Ellas captan nuestra atención más rápido; también son las más desentonadas y activadoras. Y con razón. Esto ocurre porque, cuando hay peligro o amenaza en nuestro sistema mente-cuerpo-emoción en relación con nuestro mundo, algo tiene que cambiar. Necesitamos hacer algo y usualmente con un límite de tiempo. Esto crea una conciencia *emocional* de que necesitamos alterar o transformar algo.

Las emociones son nuestras señales o *indicadores de cambio* incorporados. Nos guían como señales de alto y siga. Crean una energía o moción interna para actuar, movernos y tener iniciativa.

Las emociones positivas son menos agudas y pueden pasar con más facilidad inadvertidas. Dado que son las señales *congruentes*, y como "vivimos en" ellas, nos acostumbramos fácilmente a ellas, y de modo que se vuelven inconscientes. En este sentido, las emociones negativas son señales *incongruentes* de nuestro sistema. Experimentamos pena, culpa, enojo, tristeza, disgusto, envidia, celos y ansiedad como emociones incongruentes con lo que somos y lo que queremos. Las experimentamos como negativas en nuestro cuerpo y *en contra* de nosotros. Nos señalan que algo anda mal, que algo no está bien. Ellas crean inhibición en nuestro sistema nervioso, por lo que nos sentimos reprimidos, bloqueados y frustrados. Sentimos tensión en los músculos de la garganta que estresan nuestras cuerdas vocales y hacen que nuestra voz suene áspera. Sentimos tensión también como presión cuando literalmente nuestra presión sanguínea aumenta, cuando la sangre

se retrae del cerebro y del estómago y se manda a nuestros grupos más grandes de músculos, y cuando experimentamos el "síndrome general de despertar" de pelea/vuelo.

¿Quién disfruta algo de eso? Por lo general, no nos gusta ese tipo de sensaciones físicas. Ni deberían de gustarnos. No son para disfrutar. Están diseñadas para llamar nuestra atención y empoderarnos para cambiar algo: la forma en que estamos atrayendo el mundo exterior y/o nuestro mapeo interno acerca de nosotros o el mundo.

Las emociones positivas son emociones congruentes con las metas. Cuando experimentamos amor, alegría, orgullo, alivio, esperanza, compasión, relajación, curiosidad, sorpresa, deseo, lujuria, excitación, etc., nos sentimos congruentes con lo que entendemos acerca del mundo y de lo que queremos. El mundo interno parece correcto para el mundo externo. Estas son las emociones para divertirse. Estas son las emociones para las que estamos diseñados para "vivir en ellas" y habituarnos a ellas.

El aceptar, apreciar, entender y explorar nuestras emociones *como emociones*, es decir, como señales congruentes e incongruentes entre el mapa y la experiencia es el centro y corazón de lo que llamamos "inteligencia emocional". Por el contrario, el no gustarle a uno, rechazar, odiar, temer, enojarse, autoculparse, y avergonzarse de uno mismo por sus emociones nos confronta con nosotros mismos. Aquí es donde se apoya la diferencia entre la formación positiva y de metaestados y la formación negativa de metaestados. Si tomamos una emoción negativa y la ponemos en nuestra contra, nos confrontamos con nosotros mismos. El hacer esto pone un marco autoorganizado de autoataque. Esto crea los "estados dragón".*

La ironía es que, en nuestra socialización, todos tendemos a aprender precisamente esto. Aprendemos a negar, proyectar, reprimir y esconder nuestras emociones y nuestras respuestas emocionales al mundo. Es tan común para nosotros aprender a sentirnos avergonzados de nuestras emociones, especialmente las negativas. Aprendemos a tenerle miedo a nuestras emociones. La solución de este dilema es fácil y simple, pero contraintuitivo y aparentemente paradójico y contradictorio. Es aceptar, apreciar, buscar entender, y darle la bienvenida a todas nuestras emociones.

5o. FACILITACIÓN DE LA ENERGÍA EMOCIONAL

Para cambiar no nada más se necesitan recursos, conciencia e incluso conciencia emocional, sino además *energía*: *energía emocional* fuerte y poderosa. Se necesitan ambas energías positiva y negativa para cambiar. Por esto,

*Para más información sobre el enfoque neurosemántico del E.Q., véase *Secrets of Personal Mastery* (Hall, 2000), el entrenamiento APG (Accesing Personal Genius), y *Seven Steps to Emotional Intelligence.*

en el coaching se trabaja inevitablemente con las emociones del cliente. El experimentar emociones negativas fuertes no necesariamente indica terapia, puesto que todas nuestras emociones son una parte natural, poderosa e importante de nuestra vida. Ambos estados emocionales positivos y negativos proporcionan información críticamente importante y forman parte de nuestra inteligencia emocional.

Por lo común, las llamadas emociones "negativas" nos dan los mayores problemas y eso puede ser retador para el coach que trabaja para facilitar el cambio. Sin embargo, el problema no es la experiencia de una emoción negativa fuerte, sino incluso una abrumadora. Esto no es lo que nos da problemas. Lo que nos crea dificultad es *lo que pensamos y creemos sobre la emoción*, cómo nos sentimos por ella, y los marcos que usamos para interpretarla. Las emociones del primer nivel que son disparadas por los eventos del mundo son siempre valiosas y útiles, ya que nos informan de una manera innegable sobre la relación actual entre nuestro mapeo mental interno de las cosas y nuestra experiencia del mundo.

Esta es una distinción decisiva en el metacoaching. Al reconocer que lo que llamamos nuestras "emociones" son sólo *emociones*, sólo el registro somático de un sentimiento en nuestro cuerpo que mide y refleja la diferencia entre mapa y experiencia, podemos fácil y elegantemente dar la bienvenida a cada emoción, aceptarla, apreciarla y explorarla. Esto se lleva el miedo por las emociones, la sobrepersonalización de las emociones, y el sentido de la amenaza que de otra manera la emoción trasmite. Esto no sólo elimina la creación de los "estados dragón", sino que nos empodera para que usemos con inteligencia nuestras emociones y aprovechemos las naturalezas inhibitorias y excitantes y así nos desplacemos con eficiencia a través del proceso de transformación.

También facilitamos la energía emocional para el cambio, estimulando y empujando a nuestros clientes a moverse hacia delante. Como un despertador y un retador, como un explorador y un provocador, como un cocreador y un actualizador, y como un reforzador y un examinador, en todos estos roles el coach funciona como un moscardón para el cambio del cliente. Al trabajar *meta* en el proceso de aprendizaje, cambio y transformación, el coach moldea el *proceso* en vez del contenido. En este sentido el coach juega numerosos roles, roles que hacen el viaje del cambio más fácil, más suave y más concentrado. Algunas veces esto quiere decir que hay que molestar y empujar al cliente para mantenerlo moviéndose, otras veces quiere decir nutrir y celebrar, otras más significa codiseñar, etcétera.

- ¿Tienes una fuerte aversión por lo que pasará si no cambias?
- ¿Qué tan insatisfecho estás con las cosas actualmente?
- ¿Cuánta más insatisfacción necesitas para ayudar a alejarte de eso?

6o. FACILITACIÓN DEL MOVIMIENTO PARA EL CAMBIO

¿Qué más hace un metacoach como agente del cambio? Él facilitará el *movimiento* real en el cliente, llevándolo a tomar acción. Tal vez, esto incluya un amplio rango de cosas, desde experimentar con nuevas habilidades mientras el cliente avanza, jugar roles, usar el marco de "como si", dar pequeños pasos, etcétera.

El coaching no es nada más hablar, es *acción*. Creamos un plan de acción para actuar de maneras diferentes y nuevas, tomar nuevos riesgos, explorar nuevos territorios y sumar a nuestro repertorio de habilidades. El coaching es una experiencia orientada de acción y de "manos a la obra". Implica práctica, experimentación, tratar nuevas maneras de hablar, actuar, relacionarse y ver cómo salen las cosas. El coach no es el maestro, el profesor, el consultor experto o el terapeuta. Está para guiar el proceso de identificar una habilidad nueva y practicar con ella. El coach da retroalimentación de la actuación para evocar un aprendizaje creativo y acelerado.

- ¿Qué tan a menudo necesitarás practicar el cambio hasta que se vuelva tuyo?
- ¿Le has atribuido mucho placer?
- ¿Le has atribuido mucho dolor si no lo haces?
- ¿Qué recompensas reforzarán la práctica del cambio?
- ¿Tienes apoyo y validación de otros?
- ¿Estás dispuesto a practicar el cambio hasta que se vuelva habitual?

Usando los ejes del cambio, el coach puede especificar numerosas actividades según dónde se encuentre el cliente en el proceso. Las actividades están involucradas a lo largo de todo el viaje cuando algo se modifica y se altera, como transiciones al nuevo estado, o se transforma en significado y propósito. En cada paso, el rol del coach en la danza cambia como el del cliente hasta que el cambio deseado nace.

¿Cómo el coach facilita la acción y el movimiento? Se facilitan haciendo preguntas orientadas a la acción: "¿Qué vas a hacer acerca de esto?" Se facilitan estableciendo rapport y una conexión personal que den la confianza suficiente para tomar acción, avivando el fuego del entusiasmo, manteniendo al cliente responsable para que cumpla con el plan de acción y que explore en forma continua qué otros recursos se necesitan.

Facilitar el movimiento de hacia dónde va el cliente, sus objetivos en el viaje del cambio, significa hacer miles de preguntas sobre el resultado. Cuando un cambio tiene sentido, es valorado y tenemos los resultados para lograrlo, después experimentamos mucha motivación. Esto nos permite

apropiarnos de nuestro poder de respuesta (responsabilidad), de modo que podemos llevar a cabo los cambios deseados.

- ¿Qué quieres cambiar?
- ¿Qué cambio te hará más efectivo?
- ¿Qué quieres realmente hacer o lograr en la vida?
- ¿Por qué sería importante para ti?

7o. FACILITACIÓN DE LA RETROALIMENTACIÓN DE ACTUACIÓN PARA REFINAR EL CAMBIO

De todas las poderosas herramientas que el coach puede usar con un cliente, ninguna es más poderosa que la retroalimentación. La retroalimentación de la actuación (o el desempeño) que está basada sensorialmente en las conductas, facilita la conciencia, el descubrimiento, la comprensión, ya que refleja al cliente sus propias respuestas. Con frecuencia, esto puede llevar, y lo hace, a una transformación espontánea.

Por sí misma, la retroalimentación conductual no es ni positiva ni negativa. Es simplemente un *espejo* de las acciones y los resultados y ese es su poder: sólo *refleja* al cliente de manera neutral y sin juicios lo que está pasando. En esto, no hay juicio, sólo la conciencia de lo que *es*. No obstante, sí hay un arte para dar retroalimentación efectiva. Esto implica incrustar la retroalimentación en un marco más alto de creencia en los potenciales del cliente y comprometerse a ello. Para hacer esto, separamos la conducta que vamos a retroalimentar de la persona del cliente para así reducir la posibilidad de que el cliente personalice la retroalimentación. Después, al proporcionar pequeñas partes de retroalimentación conductual en forma realista y al activar en el cliente el pensamiento, el sentimiento y la decisión, el ajuste natural del cliente refinará la conducta.

Todas estas cosas son parte del paquete de operar como agente del cambio para un cliente. Como tal, estas son las cosas que están en el corazón de la maestría del coaching.

RESUMEN

- El coach es en el fondo un *agente del cambio*, un facilitador del cambio. Por esto, contratamos un coach personal o ejecutivo para que nos proporcione los metamarcos que nos permitan hacer los cambios deseados que nos empoderarán como personas y mejorarán la calidad de nuestras experiencias.

- Como un agente del cambio, el coach danza con el cliente a través de los ejes del cambio, y *facilita* dentro del cliente o del grupo las experiencias progresivas que desatarán los poderes y potenciales en su interior.
- Hay un arte para este proceso y para las habilidades necesarias. Y esta es la maestría del coach o del metacoach.

TAREAS DE COACHING

El *saber proviene del hacer*. Las tareas de este capítulo pueden incluir:

1. En una hoja de papel, revisa los roles que has jugado en la vida hasta ahora. Retrocede para identificar todos los lugares donde has jugado el rol de un agente del cambio. ¿Qué te hace saber que estás facilitando el cambio? ¿Cómo has pensado acerca de tu rol en el proceso? ¿De qué te has dado cuenta ahora?
2. ¿Qué emociones (positivas o negativas) de los clientes te han retado como coach? Dada la relatividad de una emoción (el equilibrio entre tu mapa y tu experiencia del mundo), ¿qué retos te puedes asignar para estar completamente cómodo con cualquier emoción que el cliente te pueda ofrecer?
3. ¿Qué tan sólida es tu identidad como un agente del cambio? Si fueras a ser coacheado en esto, ¿cuál sería el factor más significativo en el que deberías concentrarte?



18

Las habilidades del benchmarking/Los roles de los ejes del cambio

Una de las facetas singulares del modelo de los ejes del cambio es que no nada más describe que el cambio funciona de manera sistémica utilizando numerosos mecanismos de cambio, sino que también prescribe para el coach los diversos roles del agente del cambio. Esto proporciona un puente desde el concepto, como un principio abstracto, hasta la habilidad misma. Esto significa que podemos traducir cada proceso conceptual en la experiencia del coaching, y marcar y medir esto para saber dónde estamos en el desarrollo de nuestras competencias y cuál es el paso siguiente para mejorarlas.

Cada eje nos permite jugar un rol doble. Por ejemplo, la visión o el despertar nos invitan a ser un despertador, mientras que el retar y la aversión nos invitan a convertirnos en retadores. Si cada posición en los ejes del cambio describe acciones y conductas en la parte del facilitador del cambio, entonces dentro de cada una se encuentra un conjunto de habilidades. Y si tenemos un conjunto de habilidades, entonces podemos referenciar aquellas habilidades y medir nuestra competencia actual. Asimismo, podemos identificar las cosas que podemos hacer para llevar a nuestras habilidades al siguiente nivel.

Con esto en mente, hemos tomado los roles de coaching en los ejes del cambio y hemos proporcionado las siguientes referencias para cada habilidad. Otra vez, la manera mejor y más significativa de leer lo siguiente es empezar con 0 y movernos hacia arriba de la escala numérica. Mientras lo haces, las conductas indican que la habilidad se vuelve más rica. En general, **0** y **1** son los indicadores de la falta de la habilidad, las conductas problemáticas que impiden la habilidad, o un nivel muy bajo de principiantes. Enseguida, **2** y **3** indican una expresión decente de la habilidad, mientras que **4** y **5** señalan la maestría y el nivel experto de la habilidad.

Los roles del coaching en los ejes del cambio

1. Facilitación.
2. Despertar.
3. Retar.
4. Explorar.
5. Provocar.
6. Cocrear.
7. Actualizar.
8. Reforzar.
9. Examinar.

1. FACILITAR COMO UN FACILITADOR

Si el coaching es algo, es *facilitación*. El coaching se centra en el arte de la facilitación y, en un sentido, eso es todo lo que el coach hace. ¿Qué es la facilitación? Es "hacer fácil". Es trabajar con el proceso para que el desarrollo, el cambio y la autoactualización del cliente se logren con más facilidad, se alcancen con más fluidez, y los obstáculos o las piedritas en el camino sean removidos. En el contexto del coaching, facilitamos los cuatro poderes básicos: el del pensamiento, el de la emoción, el del habla y el del comportamiento. Desde éstos, facilitamos la decisión del cliente en el hacer, relacionarse y cambiar.

Definición: *Crear un ambiente y un contexto que sean seguros y que hagan fácil para el cliente responder a las preguntas, explorar ideas y traducir sus resultados en comportamientos y habilidades reales en la vida. Eliminar obstáculos, piedritas y otras interferencias.*

0 Preguntas o declaraciones irrelevantes.
Hacer declaraciones o preguntas que son irrelevantes, entrometidas o difíciles de contestar, que confunden o enredan las cosas y que no permiten al cliente moverse al paso siguiente de logro de la meta, consultar, enseñar, etcétera.

1 Principalmente preguntas relevantes.
Hacer preguntas al cliente sobre el resultado que ayuda en la construcción de los modelos mentales para el éxito. La falla de ritmo total del estado actual y del pensamiento del cliente evoca cierta resistencia, indicada porque el cliente no contesta las preguntas y muestra frustración ante ellas.

2 Preguntas apropiadas y que marcan el ritmo.
Marcar el ritmo principalmente a través de la igualación y del reflejo de la psicología y la tonalidad, hacer preguntas que parecen relevantes para los resultados del cliente.

3 **Preguntas relevantes y que marcan por completo el ritmo.**
Marcar por completo el ritmo al cliente, hacer preguntas que son completamente relevantes y útiles para que el cliente se mueva de una etapa de desarrollo en el logro de sus resultados. Dar o evocar una conciencia progresiva de cómo ocurrirá el proceso. Dar una perspectiva y detalles apropiados para el cliente. Evocar respuestas (véase "Inducir estados").

4 **El cliente da pasos.**
Usar palabras, frases y etapas de transición efectiva que permitan al cliente moverse suavemente de una etapa o un paso al siguiente. Marcar por completo el ritmo a la matriz de marcos del cliente (*v. gr.*, creencias, valores, etc.). Recibir comentarios del cliente de que "cada paso se siente muy natural". Preguntar por las interferencias y trabajar para eliminarlas.

5 **El cliente accesa a recursos poderosos y resultados deseados.**
Evocar los recursos más poderosos en el cliente para llegar a sus resultados, ver el comportamiento deseado en el cliente, dar un gran sentido de apoyo y respeto por él (véase "Apoyo"). Preguntar sobre sus creencias, decisiones y estados que lo apoyen, y hacer preguntas que usen estos recursos.

2. DESPERTAR COMO UN DESPERTADOR

El coaching supone la habilidad líder de despertar una visión nueva en otro concerniente a qué vida puede ser y qué es posible. Para desempeñar este rol mientras danzamos con el cliente, tenemos que creer en ellos, creer en la naturaleza humana, creer en el cambio, creer en las propiedades y cualidades emergentes que surgen en la aventura humana del descubrimiento.

Definición: *Despertar a alguien a las nuevas ideas, posibilidades, y al nuevo mundo de experiencias. Volverse consciente de las nuevas posibilidades.*

0 **Ninguna mención de las posibilidades.**
Sin palabras, preguntas ni sugerencias que provoquen nuevas posibilidades. Comunicar de manera lenta o aburrida, lo cual dice o sugiere una posición derrotista, que las cosas están predestinadas, de la manera que son, y que el cambio no es posible. Ninguna mención de las metas, las visiones, los propósitos, perdidos en el contenido de algún problema.

1 **Sugerir el cambio.**
Preguntar o sugerir que las cosas podrían ser diferentes, pero sin evocar ejemplos, no compartir historias personales para despertar tal esperanza.

2 **Imponer sueños.**
Exponer algunas ideas que comienzan a invitar al cliente a soñar sobre nuevas posibilidades, preguntar por sus metas y esperanzas. Hablar con voz animada, "¿Te gustaría X?"

3 **Cuestionar los sueños del cliente.**
Hacer preguntas bien formuladas sobre sus resultados, evocar posibilidades,

dar ejemplos de posibilidades, contar historias de las personas que han tenido éxito en circunstancias similares, preguntar: "¿Qué más?"

4 **Cuestionar la intencionalidad.**
Preguntar sobre las posibilidades ("¿Qué tal si...?" "¿Sólo imagínate si...?"). Preguntar repetidamente por las esperanzas y los sueños que invitan a las preguntas de metarresultados, preguntas con una intencionalidad más alta, animación aumentada en una voz que evoca un estado similar en el cliente.

5 **Evocar posibilidades más altas.**
Hacer preguntas fuera del cuadro, preguntas milagrosas, entrevistar a un experto o una persona que ha logrado algo estimado imposible, enfocarse exclusivamente en el desarrollo de una gran visión.

3. RETAR COMO UN RETADOR

Mientras que el despertar es una danza divertida, alegre y placentera, el rol del retador es una más pesada. Como tal, contrapesa todas las esperanzas y el optimismo de despertar algo nuevo dentro del cliente; el retar es el empuje desde la energía. Es más que un tipo de danza "en tu cara". Aquí forzamos el optimismo, las esperanzas, las expectativas y las pasiones del cliente para enfrentar a la realidad, para quitarse los lentes de optimismo y ver las fuerzas limitantes, las fuerzas represoras, y para desarrollar la fibra del alma para ser terco, pararse y, rehusarse a tolerar lo que ha sido tolerado.

Definición: *Identificar la realidad actual y realzarla en la conciencia del cliente para que él reconozca las cosas que actualmente están funcionando y las consecuencias que resultarán si no se cambian y, por tanto, las cosas se alejarán.*

0 **No preguntar por la realidad actual.**
No mencionar la realidad actual, ni preguntar por ella, ni evocarla; solamente hablar sobre el pasado o el futuro, preguntando y mencionando resultados y metas.

1 **Mencionar la realidad actual.**
Mencionar en forma breve o ligera la situación actual del cliente, pero sin extenderse en ella, dejar de hablar pronto sobre algo desagradable, negativo o que conduzca a consecuencias dolorosas.

2 **Cambiar la atención de la realidad actual si el cliente expresa incomodidad.**
Hablar y hacer preguntas de la realidad actual, pero dejar de hacerlo si el cliente empieza a mostrar psicológicamente que pudiera estar frustrado, molesto, enojado, ansioso o temeroso. Moverse con rapidez a un modo de "pensamiento positivo", rescatando al cliente de enfrentar la realidad actual de su situación. Reflejar y marcar el ritmo de nuevo a su realidad actual.

3 **Inducir la necesidad de alejarse de la realidad actual.**
Hablar y preguntar sobre su realidad actual, a fin de inducir al cliente a alejar-

se de la situación actual, los problemas y las consecuencias previstas. Invitar al cliente a quedarse con sus emociones y conciencia, aunque no sean placenteras. Hacer preguntas SWOT.

4 **Aumentar el nivel de incomodidad en la realidad actual.**
Después de mencionar y preguntar acerca de la realidad actual, explorar más a fondo cuán dolorosas, desagradables e indeseables serán las cosas si no se cambian. Hacer esto en un tono y una actitud, realistas. Inducir un estado de intolerancia y un nivel alto de frustración acerca del estado y la dirección, actuales.

5 **El cliente se aleja de la realidad actual.**
Continuar con la exploración en presentes y futuros desagradables; al hacer esto con más confrontación, con empujoncitos, acicates y codazos para que el cliente se *aleje de* la situación, con una actitud respetuosa y apoyadora (véase "Apoyar").

4. EXPLORAR COMO UN EXPLORADOR

Ayuda ser ruidoso como coach, ser curioso, asombrarse, y tener miles de preguntas sobre qué está pasando y cómo funciona algo. Sirve ser implacablemente curioso como un investigador o un detective, y provocar una imaginación penetrante de las cosas. Por supuesto, esta habilidad y actitud tienen que ser templadas. Es mejor texturizarlas como una inocencia infantil y con genuinos respeto y admiración hacia la persona. Entonces, nuestra exploración y las preguntas que nunca se han planteado serán bien recibidas.

Definición: *Penetrar en el marco mental y las matrices de marcos acerca de las creencias, los valores, los entendimientos, las expectativas, etc., del cliente. Investigar a fondo los modelos mentales que han creado su realidad actual.*

0 **Sin exploración ni preguntas.**
No hacer preguntas ni exploración sobre los marcos mentales actuales y el pensamiento actual del cliente, no investigar en los marcos de creencias o valores. Ningún sentido de asombro o curiosidad por los marcos mentales o creencias del cliente. Hablar únicamente del contenido de los problemas o los sueños.

1 **Cuestionar el estado primario.**
Preguntas básicas acerca de la situación o creencias actuales del cliente, algunas o ninguna acerca de los marcos mentales, el pensamiento interno o el mapeo mental que crea las situaciones y respuestas actuales.

2 **Cuestionamiento mínimo sobre el mundo interno del cliente.**
Muchas preguntas que muestran interés en la situación, los contextos y las conductas del cliente, pero muy pocas preguntas sobre el mundo interno del pensamiento y el mapeo del cliente.

3 **Muchas preguntas que exploran el mundo interno del cliente.**
Aumentar las preguntas y la exploración del estado mental, los mapas mentales del mundo y los marcos acerca de las creencias y los valores del cliente. Preguntar sobre cómo funciona la experiencia, las variables que operan dentro de ella, y cómo el cliente percibe las cosas.

4 **Explorar lo que no se dice.**
Cuestionar continuamente sobre los marcos mentales internos usando una tonalidad de curiosidad y asombro que invita al cliente a realmente explorar dentro de las cosas. Preguntar por las cosas que *no* se han dicho. Usar el silencio para que el cliente esté con sus pensamientos y sentimientos. Preguntar acerca de las variables críticas y de los recursos que hacen o que harán el cambio.

5 **Persistente y pacientemente no dejar que el cliente deje de morder el anzuelo.**
Cuestionar persistente que invite e incluso empuje a una persona a ver todos los marcos de la mente y los modelos mentales, y regresar de manera incesante a la exploración y nunca dejar que la persona deje de morder el anzuelo, aun cuando la conciencia se vuelva dolorosa o desagradable. Usar el marco de preguntas de "apertura". Crear seguridad y ánimo para el cliente (véase "Inducción de estado").

5. PROVOCAR COMO UN PROVOCADOR

Cuando la conversación del coaching ha despertado, retado y explorado la realidad actual del cliente y quizá incluso ha empezado a diseñar algo del nuevo juego interno, hay un momento en que hay suficiente preparación para el cambio y es tiempo de hacer algo al respecto. No obstante, si el cliente todavía duda, todavía aplaza las cosas y todavía quiere hablar más sobre sus planes, algunas veces el coach debe ser un poco malicioso. Otras veces el coach tiene que hacer un poco de danza de provocación y molestar al cliente para que se ponga en acción, ya sea para tomar una decisión o para actualizar el plan.

Definición: *Evocar de manera fuerte y sorpresiva una respuesta para la acción que dispare un sentido de umbral en una persona y produzca una acción para hacer algo sobre la conciencia de la necesidad de cambio. Incitar, provocar, evocar, despertar, irritar, aguijonear.*

0 **Animar a quedarse en su zona de confort.**
Ningún sentido de ser provocado o molestado, muchas declaraciones que nutren la empatía y la simpatía que invitan al cliente a sentir que no necesita actuar o hacer algo.

1 **Insinuar la necesidad de tomar acción.**
Preguntas que llegan al fondo de las cosas e invitan al cliente a enfrentar la realidad actual y por tanto sentirse "retado" (véase "Retar").

2 **Preguntar pero dar marcha atrás.**
Preguntas y declaraciones que exploran la matriz de marcos del cliente desde cada ángulo y que provocan un nivel de conciencia que crea incomodidad, pero sin declaraciones que llamen al cliente a tomar una acción inmediata.

3 **Preguntas que inducen incomodidad.**
Preguntas y declaraciones que provocan incomodidad, irritación y conciencia dolorosa, que llaman a la acción, y que no paran aun cuando el cliente manifieste un estado negativo. Imitando gestos físicos y tonos para molestar y empujar.

4 **Llamar juguetonamente a la decisión y a la acción.**
Preguntas y declaraciones con un tono de broma, de juego, de codearse y de imitar ideas, y conceptos que crean problemas para el cliente, incluso burlarse e insultar de manera juguetona.

5 **El cliente toma la decisión y la acción.**
La intensidad del cuestionamiento aumenta mientras el cliente es llamado a actuar de inmediato, dudar respetuosamente si la persona tiene las agallas, las pelotas o el coraje para tomar acción, esto se hace con un espíritu de juego y respeto después de establecer mucho rapport.

6. COCREAR COMO COCREADOR

El misterio del coaching es un misterio placentero, pero sólo para aquellos coaches que pueden abrazar la ambigüedad, adoptar un marco de "ignorante" y dejar el control para que el coach y el cliente activen juntos los procesos sistémicos y retrocedan para impedir que las nuevas propiedades emergentes surjan. En este sentido, el coaching es un proceso creativo y, como en cualquier actividad de creación, hay una cantidad de misterio, confusión y caos, de modo que no podemos estrictamente controlar las cosas o predecir adónde irán o qué emergerá.

Cuando un coach participa en la danza de la cocreación con el cliente, hay a menudo descontrol y desconocimiento en el proceso. ¿Hacia dónde vamos? ¿Adónde nos lleva esto? Tenerle confianza al proceso de la creación es esencial, así como aflojar nuestras agendas. El reto para el coach en esta etapa es mantener el ego fuera del camino para que la creación se adecue a las creencias, la agenda, los valores y el modelo del mundo del cliente y no del coach.

Definición: *Construir a través de la facilitación de la lluvia de ideas y preguntas con el cliente alrededor del tema de un nuevo conjunto de creencias, valores y modelos mentales a fin de tomar acción para lograr algún resultado importante que ha sido generado por el cliente y que se adecua a su mundo.*

0 **Dar consejos.**
No hay discusión conjunta sobre las cosas, dar consejos, contar, hacer evaluaciones, ordenar, consultar o entrenar al cliente acerca de lo que el coach piensa que es lo mejor.

1 **Dar sugerencias.**
Preguntar al cliente por sus resultados, hacer preguntas bien formuladas acerca de ellos, invitar al cliente a considerar varias sugerencias dadas por el coach. El coach se entromete con sus propias ideas y creencias.

2 **Posibilidades de lluvia de ideas.**
Preguntar al cliente por los resultados, hacer preguntas que evoquen un estado de creatividad, hacer preguntas y hacer declaraciones que inviten al cliente a participar en una lluvia de ideas que genere diversas posibilidades.

3 **Formar nuevas estrategias.**
Hacer preguntas sobre los recursos internos para evocar recuerdos e imaginaciones de modo que el cliente comience a crear una estrategia o un plan para el éxito, hacer preguntas SWOT, hacer metapreguntas acerca de los marcos internos de creencias y entendimientos sobre los nuevos planes.

4 **Facilitar patrones que construyen un juego interno nuevo.**
Explorar las ideas del cliente, investigar la matriz de marcos del cliente (véase "Explorar"), dar "apoyo" (véase "Apoyar") para alimentar las ideas y hacerlo sentir seguro para desarrollarlas, darle tiempo para pensar a través de las posibilidades. Sugerir de manera colaborativa patrones que el cliente podría usar para desarrollar recursos. Echar porras a la pasión y emoción del cliente (véase "Echar porras").

5 **Desarrollo de un sistema de autoorganización nuevo y único.**
Colaborar ampliamente con el cliente para permitir que sus ideas y planes se desarrollen, hacer peguntas acerca de los marcos atractores para iniciar la dinámica de autoorganización, darle tareas (véase "Dejar tareas") que permitan el desarrollo futuro de una estrategia y un plan para el juego interno del cliente.

7. ACTUALIZAR COMO UN ACTUALIZADOR

La metáfora que dice "la llanta pegándole a la carretera" es una frase coloquial estadounidense que describe que los pensamientos se convierten en acciones y los planes se vuelven reales en comportamientos reales. Esta es la fase de traducción de la mente al músculo. La conversación de coaching termina cuando el coach dice: "¡Enséñame lo que has logrado!" Es la etapa de cambio de "levantar" que a menudo activa muchos miedos y recelo en el cliente y, sin embargo, este es el propósito de toda la plática. Hablamos, planeamos, descubrimos y diseñamos a fin de llevar a cabo cambios en lo que realmente *haremos*.

Definición: *Hacer real; poner las ideas y los planes en acción para probarlos, asegurándonos de que estén en el cuerpo y el comportamiento. "¿Qué harás?" Confirmar el cuándo, dónde y cómo las tareas y actividades activarán el juego externo.*

0 **Ningún seguimiento de las tareas.**
Ninguna pregunta acerca de lo que el cliente hará, ninguna pregunta acerca de cómo se siente con el plan de acción o cómo se pone en la neurología, ninguna

creación de un plan de acción o una tarea. Ninguna mención de los resultados que el cliente obtuvo de los planes, la estrategia o las metas que se puso.

1 **Insinuar tareas.**
Insinuar tareas, pero nunca pedir al cliente que haga la tarea; ninguna creación de un plan de acción, preguntar brevemente sobre acciones establecidas. Preguntar sobre los resultados y luego regresar rápidamente a otros temas.

2 **Dar tareas pero sin un plan de acción, algo de monitoreo.**
Dar tareas y algo de acción que hacer pero sin un plan de acción formal, preguntar acerca de cómo el cliente manifiesta realmente sus metas y planes, averiguar sobre sus tareas asignadas, pero sin seguimiento en los resultados. Preguntar brevemente acerca de cómo el cuerpo manifiesta el juego nuevo (*v. gr.*, la respiración, la postura, la cara, el tono de voz, etcétera).

3 **Plan de acción con el monitoreo de resultados.**
Dejar tareas al cliente con una lista de actividades que crean un plan de acción sin darle motivación o entendimiento de ella. Monitorear a fondo el plan de acción y las tareas asignadas. Obtener una lista de los comportamientos actuales que el cliente ha usado afuera de la sesión de coaching. Hacer un montón de preguntas acerca de la experiencia práctica con un plan nuevo o una estrategia nueva, coachear específicamente el cuerpo para que sienta las ideas del juego interno.

4 **Plan de acción con una compra completa, celebración de los resultados.**
Dar razones para las actividades, presentarlas con habilidades de inducción (véase "Inducir estados"). Cuestionar y celebrar los éxitos de hacer reales los pasos y las acciones. Explorar y cuestionar por completo acerca de los resultados y seguir con el cuestionamiento hasta que se obtiene un informe completo de qué se ha trabajado, hasta qué punto, qué tan bien, qué más se necesita hacer, cuáles son los siguientes pasos, etc. Facilitar extensamente al cuerpo cómo sentir las ideas del juego interno nuevo (véase "Facilitación").

5 **Cocreación de un plan de acción y refinamiento de los resultados.**
Cocrear actividades que transferirán al máximo los aprendizajes a la vida diaria, el cliente expresa motivación y emoción. Establecer el siguiente paso en la responsabilidad, explorar el nuevo refinamiento para el plan o la estrategia a fin de que los resultados del cliente se vean completamente operacionales en los contextos correctos, rehusarse a dejar que el cliente suelte el anzuelo de su actuación.

8. CELEBRAR Y ECHAR PORRAS COMO UN REFORZADOR

Aquí es cuando hacemos una fiesta en la danza del coaching. Aquí es cuando el coach apoya al cliente usando lo mejor de la teoría y la práctica del reforzamiento conductual. Es aquí cuando el coach se convierte en la audiencia del jugador con muchos "¡Hurras!" y exclamaciones "¡Increíble!"

Aquí el coach ancla muchos refuerzos positivos que validan las nuevas respuestas.

Definición: *Reconocer y validar las nuevas conductas y los resultados que el cliente crea y que encajan con el resultado deseado. Expresar emoción, respeto y honor al cliente por algo que cuenta para actualizar la visión y los valores del cliente. Permitir y dar valor al cliente para sentir y expresar la alegría y la emoción en éxitos pequeños y grandes.*

0 Ninguna emoción.
Ninguna emoción ni entusiasmo ante el anuncio de cualquier éxito que el cliente mencione. Sin respuesta: los comentarios son ignorados o descontados. Ninguna igualación del estado del cliente, no hay tiempo ni espacio para celebrar. No hay contacto visual. Sentido débil de asistir al cliente.

1 Desinterés.
Escuchar desinteresadamente, evidenciado por el poco contacto visual, la igualación, el mismo tono de voz, ninguna o muy poca respuesta emocional, y nada de entusiasmo.

2 Igualación del estado emocional del cliente, algo de cuestionamiento.
Igualar el estado emocional del cliente, reconocimiento verbal de la emoción o del entusiasmo, contacto visual poco pero bueno y presencia. Hacer algunas preguntas básicas acerca del éxito.

3 Preguntar sobre el significado del éxito.
Hacer metapreguntas acerca del significado del éxito o comentarlo, usar lenguaje de validación para obtener una expresión de valor para el éxito. Mucho contacto visual, presencia, emoción en la voz y en el cuerpo.

4 Dirigir las celebraciones.
Desde marcar el ritmo hasta dirigir en la celebración dando espacio y tiempo para estar con las emociones de valor y éxito, articular el éxito en palabras semánticamente llenas ("esto comienza a moverte hacia tu futuro deseado, ¿o no?").

5 Compartir emociones propias que reconozcan los éxitos del cliente.
Completamente presente para el cliente, compartir emociones, ojos húmedos o con lágrimas, mano en el hombro, pulgares arriba, aplausos, expresar un gran sentido de valor y respeto por el éxito o la experiencia y hacerlo con gran emoción, "¡Bien por ti!" "¡Buen camino!".

9. EXAMINAR COMO UN EXAMINADOR

Desde la celebración más alegre, danzamos hacia otro de los movimientos más duros en la danza, el paso duro y firme de comprobar si las cosas están realmente funcionando. En este paso de baile, el coach es como el controlador de calidad que verifica un avión antes de despegar. Aquí el coach pone el espejo que refleja cómo se ve, suena y se siente el cambio, y qué hacer después para refinarlo más. Como examinador, el coach siempre

tiene un ojo para estas distinciones que se convierten en refinamientos en el nuevo plan de juego.

Definición: E*xaminar el nuevo comportamiento, respuesta o sentimiento para ver si está presente y si funciona*, poner a prueba *el cambio* respecto a su eficacia *y solidez, evaluar qué tan* eficazmente cumple con *el plan de acción y cómo funciona en diferentes contextos*.

0 **Ninguna pregunta sobre los resultados.**
Ninguna pregunta acerca de cómo lo está haciendo el cliente, ninguna exploración de los cambios, no ser responsable de las tareas en el plan de acción.

1 **Investigación general acerca de los resultados.**
Ninguna pregunta sobre el plan de acción o las tareas asignadas, preguntar solamente cómo están las cosas en un sentido general y más en el sentido de una pequeña plática.

2 **Algunas preguntas sobre tareas específicas.**
Algo de exploración del plan de acción y de las tareas asignadas, preguntar brevemente por lo qué se va a hacer después.

3 **Muchas preguntas sobre los resultados y qué se interpuso en el camino.**
Plan de acción y tareas exploradas a fondo, algunas preguntas para examinar la efectividad y la fortaleza, pero no muchas. Hacer preguntas acerca de los recursos del cliente cuando no obtuvo los resultados deseados, investigar acerca de cómo influye esto en el plan de juego.

4 **Cuestionar a fondo para encontrar el paso siguiente.**
Preguntar acerca de la efectividad del plan, acerca de los pasos siguientes, qué más hay que hacer para refinar las habilidades, dejar tareas para el mejoramiento continuo, comprobar qué ha aprendido el cliente y qué hará como resultado.

5 **Permitir al cliente automonitorearse.**
Establecer un automonitoreo y un apoyo social y ambiental que ponen un examen autoorganizado, inducir estados que apoyen esta apertura al examen.

RESUMEN

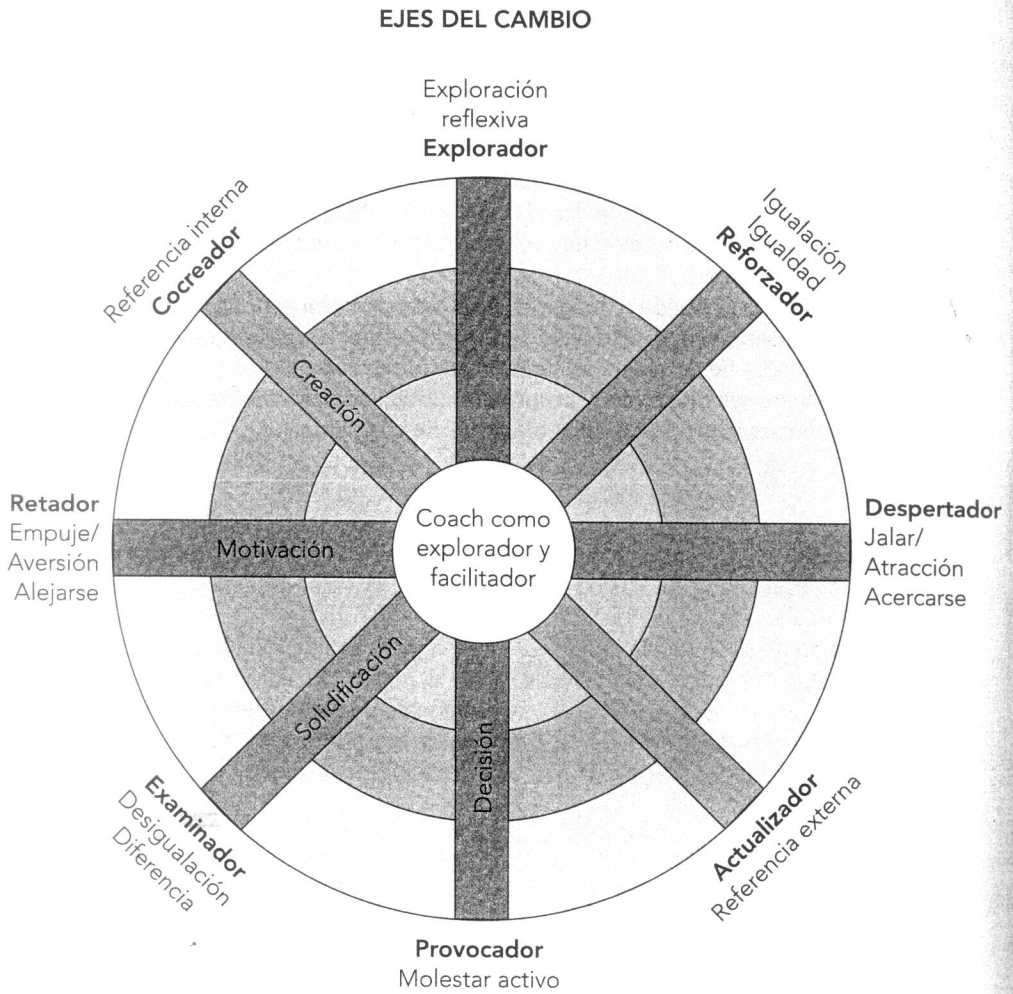
- Un coach desempeña muchos roles cuando facilita los procesos de cambio. En la danza del cambio, el coach necesitará aprender y practicar muchos pasos. El coach danza con el cliente a través de numerosas etapas de cambio, y cada rol de la danza para el coach implica habilidades específicas, habilidades a las que podemos aplicarles el benchmarking con comportamientos específicos y que debemos aplicárselo.
- El benchmarking no sólo proporciona una manera de medir lo que estamos haciendo, sino que también proporciona marcas de cómo podemos mejorarlo. Proporciona acciones específicas que podemos claramente ver, oír y sentir y que dan una descripción del siguiente nivel.

- El benchmarking es una de las maneras en que tomamos las premisas, los principios y las habilidades del coaching y *nos* los *aplicamos*. Esto mejora nuestras habilidades, engrandece nuestra congruencia y nos permite convertirnos en maestros al coachear a otros.

TAREAS DE COACHING

El *saber proviene del hacer*. Las tareas de este capítulo pueden incluir:

1. Transfiere una de las habilidades del benchmarking a una tarjeta o a un póster en la pared que puedas ver cuando tengas una sesión de coaching, para dar una dirección inmediata sobre las conductas que dan evidencia de esa habilidad.
2. Graba una sesión y luego escúchate en términos de tus habilidades de cambio para aplicarte el benchmarking e identificar las conductas necesarias para llevar tus habilidades al siguiente nivel.
3. En una sesión de práctica con otro coach, dense retroalimentación mutuamente sobre una de las habilidades de coaching.


EJES DEL CAMBIO
Exploración
reflexiva
Explorador
Igualación
Igualdad
Reforzador
Despertador
Jalar/
Atracción
Acercarse
Actualizador
Referencia externa
Provocador
Molestar activo
Examinador
Desigualación
Diferencia
Retador
Empuje/
Aversión
Alejarse
Referencia interna
Cocreador
Creación
Motivación
Solidificación
Decisión
Coach como
explorador y
facilitador



19

Resumen de todo junto

¿Cómo juntamos todo? De muchas maneras, aprender las habilidades específicas del coaching y trabajar como un agente del cambio es como aprender las instrucciones musicales que constituyen una orquesta. Cuando todos los individuos han sido escogidos, el director junta todo los aprendizajes y las habilidades para crear una gran actuación.

Ya que el coaching se centra en el corazón del cambio, hemos hecho *del cambio* el centro de atención en este primer volumen de *Metacoaching*. En este volumen, hemos expuesto al coaching y al metacoaching y puesto en práctica nuestros términos con el benchmarking de las habilidades centrales del coaching. También hemos vinculado el coaching, como comunicación, reflexividad, cambio, sistema humano de mente-cuerpo-emoción y autoactualización, con cinco modelos novísimos de la neurosemántica.

Dentro de estos cinco modelos, tenemos literalmente cientos de preguntas de coaching que usamos en el proceso. Estos cientos de preguntas equipan a un coach para ser un amo en los muchos tipos de conversaciones de coaching que son posibles; este es el tema de nuestro primer libro de coaching, *Coaching Conversations* (Hall y Duval, 2004).

¿Cuáles son estos cientos de preguntas? Del modelo sobre la comunicación, tenemos 21 conjuntos de preguntas para la *precisión en la comunicación* (el metamodelo del lenguaje). También tenemos docenas de preguntas y distinciones lingüísticas para el lenguaje hipnótico en el modelo Milton. El primer modelo nos permite explorar los constructos de mapeo de una persona, el segundo modelo nos empodera para crear y engrandecer nuevos trances y nuevos patrones.

Del modelo sobre la reflexividad, tenemos 26 conjuntos de múltiples preguntas conocidas como *metapreguntas*. Esto nos permite molestar las capas de la mente y los estados que conforman la riqueza del mundo mental

y emocional (o matriz) de una persona. Desde el modelo sobre el cambio, tenemos los conjuntos de preguntas en cada uno de los ocho roles de coaching que danzan alrededor del modelo de los ejes del cambio. Esto proporciona docenas sobre docenas de preguntas alrededor de las dimensiones de cambio (motivación, decisión, creación y solidificación).

Del modelo sobre el pensamiento sistémico, tenemos las preguntas acerca de la matriz que nos equipan para seguir los flujos de energía dentro, fuera y alrededor de la retroalimentación, y dar retroalimentación en los ciclos de la comunicación. Estas preguntas nos permiten ver cómo la matriz de marcos, las capas de las metapreguntas y la conciencia se juntan para crear en el cliente el sentido completo de la realidad, y dónde están los puntos de apalancamiento del sistema. Las preguntas acerca de la matriz nos permiten entrar y salir de la matriz y entrar en varios constructos para facilitar la cocreación de una nueva matriz con el cliente.

Por último, del modelo sobre la autoactualización, tenemos una multitud de preguntas que facilitan las premisas y los principios mismos que gobiernan el campo del coaching. Estas son las preguntas que sacan los grandes potenciales, posibilidades, recursos, esperanzas, sueños y visiones. Estas son las preguntas que asumen la creatividad, la sabiduría interna y la autoridad final del cliente para hacer su agenda.

COACHEANDO EL CAMBIO EN TIMOTEO

Para reunir todos estos modelos, premisas, principios, preguntas y patrones, y usarlos para facilitar el cambio en un cliente, ahora ofrecemos la transcripción de una conversación de coaching. De hecho, esta es una conversación de coaching que tuvimos conjuntamente con un coach cuando entrenaba a otro coach. Ocurrió durante uno de nuestros entrenamientos de certificación de metacoaching durante el tiempo en que hacíamos la reexaminación y evaluación de los participantes.

Desde el inicio de la reexaminación y evaluación de las habilidades del coaching en el entrenamiento y la aplicación del benchmarking al nivel de habilidad del coach, hemos tenido conversaciones similares con las personas. No hay nada mejor que el "examinar", ya que ¡saca a flote las *reacciones semánticas* y las respuestas de las personas! Mide el grado en que el coach está cómodo con enfrentar los hechos reales de su nivel de habilidades; examinar el grado de su identidad o ego quizá esté "en la línea", en los entendimientos del coach y habilidades para manejar los errores, las fallas, y recibir con eficacia la retroalimentación.

En el caso de Timoteo, estaba entrando en el campo del coaching después de haber sido despedido en su propia profesión. El escoger una carre-

ra nueva después de 25 años en una sola área fue un reto bastante significativo por su propio derecho. Pero elegirlo porque había sido "forzado" fue otra cosa. Además, Tim quería reincorporarse en el área que conocía bien, pero al hacer esto, tenía muchos sentimientos encontrados, principalmente por el hecho de que consideró a lo "administrativo" como un todo, como corrupto, enfermo, mentiroso, bastardo, etc. Nosotros y varios participantes sugerimos repetidas veces que esta actitud no era probablemente la más propicia (¡!).

Tim tenía también otro patrón de personalidad que empezó a mostrar en los entrenamientos. Era un habilidoso maestro en cambiar el tema, distraer, preguntar lo que otros consideraban como preguntas irrelevantes; agregar 15 objetos para trabajar, con lo cual sobrecargaba a la persona que trabajaba con él; y aun cuando experimentaba un "avance", lo cual parecería que hacía con bastante frecuencia, no duraba.

Comenzamos nuestra sesión de coaching dándole retroalimentación específica y basada en los sentidos sobre estas cosas, y le preguntamos qué quería hacer, qué le gustaría lograr para sí mismo y si quería que trabajáramos con él en ello. Le dijimos que dado esto, no sentíamos que él estuviera listo para ser certificado como coach. "Entonces, Timoteo, dado todo esto, ¿qué piensas? ¿Qué quieres?" [Despertar y retar usando tanto aversiones (no haciendo el grado) como atracciones (ser un coach certificado).]

Timoteo: Definitivamente quiero cambiar eso. Tú sabes. Yo sé que lo que dices es verdad y sí [gran señal]... quiero su ayuda.

Michelle: ¡Maravilloso! Entonces, ¿qué quieres lograr en esta sesión? Al final de esta sesión, ¿qué te gustaría obtener de ella? [Despertar, tener un resultado específico para la sesión.]

Necesito aprender cómo escuchar, realmente escuchar y estar presente para el cliente. Esto es lo que más necesito.

Maravilloso. Entonces, ¿cómo sabrás cuándo realmente, realmente estás escuchando? ¿Qué te hará saber que estás completamente presente? [Metadetallar el objetivo para crear un procedimiento de evidencia específica.]

Bueno [pausa]... si no estoy pensando en todo eso en que usualmente pienso cuando estoy tratando de escuchar. [Pausa.]

Y, ¿qué es eso? ¿Qué pasa por tu mente cuando tratas de escuchar? [Explorar dentro de los marcos actuales.]

Juicios. "¿Soy algo bueno en esto?" "¿Funcionará esto?" "¿Esta persona realmente sabe de lo que está hablando?" Ese tipo de cosas.

Entonces, si no te dijeras esas cosas en tu mente, ¿qué te dirías? ¿Qué preferirías estar pensando mientras escuchas a alguien? [Cocrear un juego interno nuevo.]

Uhhhh... Estaría, bueno, no juzgando; pero esto es el *no*. ¿Qué estaré pensando? [Larga pausa]...

Michael: Tim, ¿es posible que no pienses en nada, que en tu mente sólo estés callado, presente y concentrándote en lo que la persona está diciendo en vez de hacer comentarios al respecto? ¿Sería eso una opción posible? [Despertar una visión posible acerca de un resultado deseado.]

Sí, me gusta eso. Podría funcionar. [pausa] Pero el problema con ello es que mi crítico interno no se apaga. Nunca he sido capaz de pararlo.

¿Quieres que pare a veces y te deje en paz? [Provocar el tomar una decisión acerca de la meta.]

¡Sí, seguro!

¿Tienes permiso para pararlo? ¿Tienes permiso de estar presente para otro sin juzgar ni comentar? [Explorar los marcos actuales para ver si hay permiso o prohibición.]

Seguro. Bueno, estoy bastante seguro.

Averígualo. Entra, di estas palabras y observa lo que pasa: "Me doy permiso para estar interiormente callado mientras escucho a un cliente de tal modo que pueda estar presente ante sus palabras e historia sin ningún comentario de mi parte."... ¿Se siente bien esto? ¿Qué tan bien se siente dentro de ti? [Explorar marcos actuales y cocrear nuevos marcos.]

No muy bien. Hay mucha plática ahora. Objeciones.

Michelle: ¿Cuáles son las objeciones para estar callado y presente ante el cliente? [Explorar marcos actuales para entender dónde está Tim en este momento.]

¿Qué tal si el cliente está equivocado? ¿Qué tal si el cliente necesita ayuda para enderezar algo? Necesito saber qué apuntar y cómo hacer que las cosas cambien.

¿Tienes que hacer esto ahora mismo, de inmediato, en este mismo momento? ¿No puedes esperar hasta que oigas la historia completa o el contexto sólo en caso de que no tengas la fotografía completa? [Explorar.]

Sí, eso ayuda. Pero me siento impaciente y como hay la presión de encontrar, responder y arreglar, bueno, no arreglar sino, tú sabes, ayudar al cliente.

Timoteo, ¿tienes permiso dentro de ti para *no* "arreglar" o incluso ayudar a un cliente? [Más exploración.]

(Sonriendo de oreja a oreja) Bueno... no. No en realidad. Me atrapaste. Me siento responsable por los clientes. Siento que debo de ayudarlos a resolver sus cosas y sugerir buenas soluciones o no estoy haciendo lo que supuestamente debería de estar haciendo.

Entonces, ¿de quién crees que es la solución? ¿Es del cliente o tuya? [Explorar y cocrear con Tim.]

Ah, sí. Es del cliente. Pero se siente como mía. En el interior, siento que *tengo que* tener éxito, tal como lo haces con tus clientes, eso es lo que te hace exitosa, y eso es lo que quiero.

Entonces, Timoteo, ¿has hecho bastante clara y bastante empática esa distinción de *responsabilidad ante/de* dentro de ti de modo que puedas darte el permiso de *no* sentirte responsable *por* el cliente, sino solamente *ante* el cliente por sus respuestas? [Sacude su cabeza en señal de *no*.] Entonces, ¿qué necesitas: un recurso, práctica, lo que sea; qué necesitas para que puedas hacer esa distinción? [Cocrear preguntando por un específico recurso y luego hacer la pregunta de recurso general para facilitarle a Tim la creación de un juego nuevo.]

Probablemente necesito practicar las distinciones, quizá ejecutar el patrón otra vez y comenzar a hablar con más claridad acerca de *de* qué soy responsable *versus* de *ante* qué soy responsable.

¿Y qué tal si tienes a alguien que te sostenga responsable de eso? Supón que les pides a todos con los que trabajas que te recuerden eso cada cinco minutos durante este entrenamiento, ¿eso ayudaría? [Actualizar dando una tarea.]

Sí. [Sonriendo con una sonrisa irónica.]

Entonces, ¿dónde estamos? Quieres escuchar con más atención a un cliente y estar presente. ¿Qué otra cosa te lo impide? ¿Qué otros recursos necesitas? [Cocrear, comprobar con el resultado y hacer la pregunta recurso de nuevo.]

Necesito estar concentrado. Eso es lo que realmente necesito. Y no estar pensando en muchas otras cosas.

Timoteo, pensé que eso ya lo habías trabajado ayer, que habías tenido un "avance" y que ya te mantenías concentrado por un largo tiempo. ¿No te habías mantenido concentrado por 25 minutos o más? ¿No pasó eso en la sesión de ayer? [Retroalimentar cuestionando para examinar la realidad de la declaración anterior.]

Sí, pero cuando yo trabajé con Jim y Vickie, no estuve concentrado para nada.

Michael: Tim, que tal si intervengo sólo por un momento. Creo que acabo de escuchar que descontaste algo muy significativo. ¿Recuerdas ese metaprograma, el metaprograma de descontar *versus* contar? Cuando dijiste: "Sí, pero..." lo que yo reflejaría hacia ti sería que acabas de tirar los grandes avances que hiciste ayer. ¿Cómo se encaja esto para ti? [Examinar, monitorear el progreso, dar retroalimentación sensorial, preguntar para confirmar.]

Sí. [Pausa, muchas señas, ojos hacia dentro.] Aquí voy de nuevo. Ese es mi problema. Justo cuando aprendo algo, luego lo hecho a perder de nuevo.

Michelle: Tim, ¿a dónde te fuiste ahorita?... [Explorar marcos actuales, invitar a Tim a comprometerse con la habilidad de dar un paso atrás (retroceder).]

[Pausa larga.] No sé. Me desconecté por dentro.

¿Qué estabas pensando? Da un paso atrás a partir de lo que estabas diciendo como respuesta a Michael y nota lo que acabas de hacer.

Ah, sí, descontar. Estoy descontando el descuento y descontando ¡aun más!

Michael: ¿Qué tal si esto es el corazón de lo que te impide estar presente, escuchar, mantener tus ganancias, sentirte bien acerca de tu futuro y

muchas otras cosas? ¿Qué si es este viejo patrón de pensamiento de descontar, de modo que difícilmente cualquier cosa cuenta para ti? [Examinador y cocreador.]

Ya veo. Estoy tratando de cambiar todo de una sola vez, y si una parte no lo hace, entonces todo está mal y no vale la pena.

¡Esto es muy perspicaz! Entonces, ¿cuál es la intención de descontar? ¿Por qué descontar? ¿Cuál es el valor y la intención positiva que ejecuta esto? [Reforzador para validar la idea y explorador.]

Quiero hacerlo mejor. Quiero aprender y mejorar.

Maravilloso. Quieres hacerlo mejor y mejorar. ¿Esto es importante para ti? [Reforzador y despertador de una visión.]

Sí, mucho.

Y cuando estás haciéndolo mejor y mejorando, ¿qué obtienes? [Despertador mediante la metapregunta alrededor de la intencionalidad.]

Obtengo una sensación de movimiento, dirección y éxito.

¿Y esto es importante? ¿Son importantes para ti el movimiento, la dirección y el éxito? [Sí.] ¿Qué tanto? ¿Qué tanta importancia sientes cuando experimentas el movimiento, la dirección y el éxito? [Despertador, al intensificar sentimientos para una mayor motivación.]

Mucha. Un 8 en la escala de 1 al 10.

Bien. Quédate con eso. Sólo siente eso ahora. [Timoteo cierra sus ojos para experimentar interiormente esos sentimientos.] Y cuando *sientes* eso ahora, ¿qué es más importante para ti al respecto? Cuando obtienes movimiento, dirección y éxito, ¿que te da esto? [Despertador.]

Eso es lo que cuenta. Esa es lo que importa.

Maravilloso. Entonces quédate con el sentido de tu realidad, contándolo e importándote. ¿Eso es valioso? [Mueve la cabeza diciendo que *sí*.] ¿Es significativo? [Asiente más con la cabeza.] ¿Y qué hay más arriba de eso que sea más importante?

Contribuir. Hacer la diferencia

Muy bien, quédate con estos valores e intenciones, porque éstos se encuentran entre algunas de tus más altas intenciones de mirar algo y querer mejorarlo, para operar en un nivel más alto de calidad y desempeño, y esto es importante para ti, ¿o no? Y sólo deja que hacer la diferencia y contribuir te llenen de modo que respires con el aliento de hacer la diferencia. Deja que tu tensión muscular exprese esto, y tu cara, tus ojos y tu interior... sólo deja que todo tu cuerpo sepa esto por completo... ¿Ya lo tienes? [Asintiendo con la cabeza.] Ahora en un momento, quiero que abras tus ojos y observes con estos ojos y en este estado mental el descontar, el descuento que acabas de hacer... y nota cómo esto cambia aquello. ¿Listo? Ahora. [Actualizar mediante la inducción de las intenciones más altas para crear suficiente energía y motivación para el cambio.]

[Larga pausa] Hmmmm. Esto es realmente diferente.

Y sólo nota cómo este estado y tus más altas intenciones transforman la manera en que coacheas, escuchas, observas, permaneces concentrado, ofreces tu presencia callada a alguien. Advierte cómo transforma las cosas... ¿Qué piensas? [Cocrear un nuevo plan de juego.]

Si sólo pudiera estar en este estado mental y operar desde él, sería maravilloso.

Michelle: Entonces, Timoteo, ¿qué necesitas creer sobre ti para que puedas estar en este estado mental y operar desde él? ¿Qué creencia de apoyo podrías crear que apoye este marco mental? [Cocrear haciendo metapreguntas.]

Que estoy coacheando para hacer la diferencia, que cuando me doy a mí mismo, las personas reciben valor.

¡Maravilloso! ¿Y qué más? ¿Qué decisión necesitas tomar que apoye esto y lo mantenga? [Reforzador, cocreador.]

Esa es mi opción. Que estaré concentrado.

¿Y sobre descontar? [Cocrear nuevos marcos para la vieja dificultad.]

Ya no descontaré.

Y si no descuentas, ¿qué harás? [Cocrear.]

Dejaré que cuenten las cosas. Me concentraré en –¡ah, sí, en algunos de mis mejores estados y marcos mentales también!– en contar, apreciar y enfocarme ¡en sólo una cosa a la vez!

Y si no, ¿quién serás o en quién te convertirás cuando hagas esto? ¿Cómo afectará esto a tu identidad? [Reforzar formando capas con metapreguntas.]

Me convertiré en una persona que ve el valor y lo cuenta. Seré más positivo y menos negativo. Aceptaré más y juzgaré menos. Ya no seré más juicioso.

¿Qué significa esto para ti, tener todo esto? [Metapregunta que solidifica los nuevos marcos.]

Esto querrá decir que estoy en el camino de convertirme en un coach eficaz y usar las herramientas en mí mismo tambien.

¿Y qué significa esto para ti? [Metapregunta.]

Quiere decir que las cosas pueden ser diferentes; que no estoy atorado, como Michael dice, "en mis marcos".

¿Y te gusta eso?

¡Oh, sí! Me gusta mucho.

¿Qué tipo de emblema, símbolo o metáfora puedes crear dentro o fuera de modo que recuerdes esto y lo ancles para que lo tengas cuando quieras? [Reforzador, invitar a autoanclar el juego nuevo.]

[Pausa.] Un tipo de cosa, el ruido que hacen las monedas en mi bolsillo puede ser un buen símbolo. El sonido y la sensación de las monedas me recordarán "contar" las cosas en vez de descontarlas y que el contar es el "cambio."

Entonces, ¿qué tarea te gustaría dejarte para hoy y el resto de la semana a fin de que se mantenga el cambio? [Actualizador.]

Me gustaría lidiar con una cosa a la vez cuando coacheo, en la conversación y en otras ocasiones. Y me lo recordaré repitiendo las palabras dentro de mí: "una cosa a la vez".

Entonces, en términos del resultado que te has propuesto al principio de esta sesión, ¿obtuviste lo que querías? [Revisión de la sesión para crear confirmación y sentido de logro.]

¡Oh, sí! definitivamente ¡y mucho más! [Sonríe tímidamente.]

¿Cuál es la mejor parte de la sesión, la mejor parte que obtuviste?

La parte de la concentración, una cosa a la vez, definitivamente, y la segunda, atraparme descontando y darme cuenta del daño que me estaba haciendo.

RESUMEN

- El coaching eficaz es impulsado por las preguntas que activan en el cliente sus recursos internos para el cambio. Esto necesita tener muchas preguntas fabulosas, preguntas que poderosamente permitan y faciliten al cliente encontrar sus propias respuestas.
- El metacoaching ofrece diversos conjuntos de respuestas, desde preguntas de precisión hasta metapreguntas, desde preguntas sobre la matriz hasta preguntas de cambio y preguntas de inducción.

TAREAS DE COACHING

El saber proviene del hacer. Las tareas de este capítulo pueden incluir:

1. ¿Qué necesitas para *reunir* todo para ti? Identifica de tres a cinco tareas que puedas dejarte para el mes siguiente, después por los siguientes tres meses y luego seis meses.
2. Si no tienes un metacoach personal todavía, consíguete uno.
3. Puesto que una de las mejores maneras de aprender completamente algo es enseñarlo a alguien, comienza con el capítulo 1 y comparte tu conocimiento a alguien más que estará fascinado con este tema.
4. Busca en este libro la biografía de los autores, su dirección electrónica así como otras referencias para establecer contacto con ellos.



Glosario

Cada campo tiene sus términos y su vocabulario propios y únicos. Tales términos permiten a aquéllos de ese campo hablar y trabajar con las premisas, los conceptos y las definiciones especiales que proporcionan la construcción teórica y práctica de ese campo. Los términos siguientes se emplean de manera especializada en *metacoaching* y *neurosemántica*.

Abrazador del cambio. Alguien que recibe bien, abraza y desea el cambio, en contraste con alguien que le teme al proceso del cambio, le tiene pavor, lo odia, se resiste a él y pelea contra él.

Actualizador. La habilidad y el rol del coaching para traducir un juego interno a la acción de tal modo que sea el juego externo de la conducta actual y la actuación, para invitar a la persona a hacerlo real mediante sus poderes personales.

Ancla. Vínculo, conexión o asociación; dos cosas o experiencias están ancladas cuando están vinculadas de tal manera que una opera como un gatillo para una respuesta específica.

Atractor. Cualquier faceta o factor que atrae, capta o magnetiza la manera en que un sistema funciona. Un atractor en el sistema mente-cuerpo-emoción es lo que valoramos, nos importa, encontramos muy significativo, etcétera.

Autoactualización. El proceso de hacerlo actual (actualizar) los talentos potenciales, la inteligencia y las visiones llamando, evocando y retando a una persona.

Autoorganizador. Término de sistemas sobre la propiedad de la autoorganización, en el cual una experiencia tiene un marco interno que evoca, invoca y provoca las diversas experiencias que permiten que la experiencia se autoorganice.

Ciencias cognitivoconductuales. Las ciencias que estudian cómo funciona el sistema mente-cuerpo, la interacción entre la cognición y la conducta.

Coachear. Relacionarse con un cliente mediante la exploración y la facilitación de sus potenciales en términos de un resultado específico determinado por el cliente. Una modalidad profesional que difiere de la consultoría, el entrenamiento, la asesoría y la tutoría.

Cocreador. La habilidad de coaching de colaborar con el cliente para inventar, construir y organizar un juego interno nuevo de marcos. Sembrar una visión nueva, nutrir al cliente y a esa visión, y apoyar su desarrollo.

Cognición. Pensamientos, procesamiento de información, la manera en que creamos representaciones en nuestra mente.

Consultar. La actividad de un experto en un campo o área en particular, dando consejos y sugerencias acerca de la mejor manera de resolver los problemas o un entendimiento experto acerca de algo.

Despertador. La habilidad de coaching para invitar a alguien a despertar a una nueva posibilidad, visión o valor para que esto lo *jale* a un futuro más poderoso.

Ejes del cambio. Modelo de neurosemántica que mapea cómo ocurre el cambio en las personas usando cuatro metaprogramas, un modelo del coaching sobre los roles que desempeña un coach en el proceso del cambio: facilitador, despertador, retador, explorador, provocador, cocreador, actualizador, reforzador y examinador.

El modelo de matriz. Modelo en el campo de la neurosemántica que opera como un marco de referencias holístico para el entendimiento del funcionamiento humano.

Entrenamiento. La actividad que permite a las personas aprender nuevas habilidades.

Estados. Un estado mente-cuerpo-emoción está formado por todas las cosas que estamos pensando, sintiendo, recordando, imaginando, etc., actualmente. Mientras "estado" suena estático, los estados son muy dinámicos y fluidos.

Evocar. El proceso de llamar, invocar o invitar un estado de mente-cuerpo-emoción, las habilidades y arte de invocar estados.

Examinador. La habilidad y el rol del coaching de poner al nuevo juego bajo un examen, para comprobar las fortalezas y las debilidades de una respuesta y dar retroalimentación a la etapa de cocreación del cambio.

Explorador. La habilidad del coaching de explorar, investigar y cuestionar los marcos y la matriz de marcos de una persona a fin de evocar más conciencia del juego interno actual.

Facilitador. La habilidad fundamental del coaching de explorar en un cliente el sistema mente-cuerpo-emoción y los contextos de vida que permiten el desarrollo de nuevos marcos y juegos vía los roles específicos del coaching en los ejes del cambio.

Gestalt. Término alemán que indica que "el todo es más que la suma de sus partes". Cuando agregamos numerosas variables, propiedades emergentes surgen inexplicablemente por la lista de sus partes.

Inducción. Inducirnos a un estado, evocar un estado de la mente, la emoción o el cuerpo que aumenta los recursos.

Juegos. Término que se refiere a las acciones y las interacciones; los "juegos" que jugamos se refieren a cómo nos relacionamos, hablamos, interactuamos. El juego *interno* habla de nuestras reglas mentales y conceptuales del juego, y el juego *externo* habla de nuestros patrones conductuales; véase el trabajo de Gallwey y Hall.

Marco. De "marco de referencias", la *referencia* que uno usa y representa internamente para estructurar la conciencia.

Matriz: Literalmente un "útero", algo dentro del cual se desarrolla algo, un lugar matemático o conceptual.

Meta. Literalmente, "arriba de" "más allá de" o "cerca de" un nivel más alto que otro.

Metacoaching. Coachear en un nivel más alto de marcos (marcos de creencias, marcos de entendimientos, marcos de valores, etc.).

Metaestados. Estado de la mente, el cuerpo o la emoción que está *cerca* o *arriba de* otro estado, como aprendizaje *alegre*. El más alto o el metaestado pone el marco para el estado primario o primero, y lo clasifica para que se convierta en miembro de la clase de los metaestados o del metamarco; modelo que mapea cómo funciona la conciencia autorreflexiva, desarrollado por el doctor Michael Hall.

Molestar. Con los metaniveles y las capas de marcos incrustados que operan dentro de una experiencia, *molestamos a la estructura y a las variables* para identificarlas y trabajar con ellas.

Multiordinario. Distinción lingüística de Korzybski y en el extenso metamodelo donde una nominalización puede usarse reflexivamente. ¿Puedes *amar* el amor? ¿Puedes *temer* al miedo?

Necesidades. Maslow distinguió las necesidades de *deficiencia* y las necesidades de *crecimiento* o de autoactualización en su jerarquía de las necesidades. En el metacoaching, usamos esto como una de las maneras clave que distinguen al coaching de la terapia.

Neurosemántica. Literalmente, mente-cuerpo, el estudio de cómo el significado (semántica) se incorpora en el cuerpo (neurología), un modelo de funcionamiento humano vía la creación, el uso y la expresión del significado.

Niveles neurológicos. Modelo desarrollado por Robert Dilts usando varios niveles básicos (conducta, ambiente, capacidades, creencias, valores, identidad, misión/visión).

Nominalización. Distinción lingüística del metamodelo; cuando un verbo o una acción se convierte en un sustantivo, y por tanto se congela y se trata como una cosa, relacionando → relación. Si tú puedes poner el "sustantivo" en una silla o en un refrigerador, es una nominalización.

Plan de vida/negocios. Crear un *plan* de negocios que esté alineado y sea congruente con nuestra vida, con nuestros valores, visiones, talentos, sueños.

PNL. Modelo desarrollado en la década de los setentas y que estudia la estructura de la experiencia vía los lenguajes (lingüística) de la mente (vistas, sonidos, sensaciones, olores) que entran en nuestro cuerpo (neurología).

Provocador. La habilidad de coaching de despertar una decisión, una determinación y la fuerza interna para enfrentar la realidad actual y hacer los cambios

que ampliarán la visión y los valores. Provocar molestando, retando y probando qué tan listo está.

Psicológica. Término con que se identifica la singularidad del significado (semántica) dentro del sistema mente-cuerpo. La "lógica" que creamos emerge de la manera en que categorizamos o clasificamos la experiencia en marcos aun más altos.

Reacciones semánticas. Reacciones de nuestro sistema mente-cuerpo-emoción a un significado, a lo que significa algo a una persona más que a un estímulo físico o una invasión.

Reforzador. Habilidad o rol de coaching que identifica qué está funcionando bien, y le añade placer, validación y reconocimiento.

Retador. La habilidad de coaching de exponer la realidad cegadora de la situación actual a fin de evocar la aversión o alejar de las cosas que no funcionan.

Retroalimentación. Reflejar a otra persona referentes de ver-oír-sentir (conductas basadas sensorialmente) para darle un sentido de cómo se encuentra ella y el impacto de sus respuestas, no es una evaluación ni un juicio.

Retroalimentación-360. Proceso de evaluación que evalúa e induce múltiples perspectivas para un mismo empleado desde un montón de diferentes recursos: el director administrativo, los colegas, los subordinados, los clientes, los vendedores y las fuentes externas.

Retroceder, o dar un paso atrás. Tomar un momento para reconocer un pensamiento, un sentimiento, una respuesta psicológica, una expresión de lenguaje, una conducta o una experiencia, y luego pensar-o-sentir en respuesta *a* ellos, *acerca de* ellos y *en relación con* ellos. "Ir *meta*" a un estado o experiencia que crea megaestados, metamarcos y niveles psicológicos.

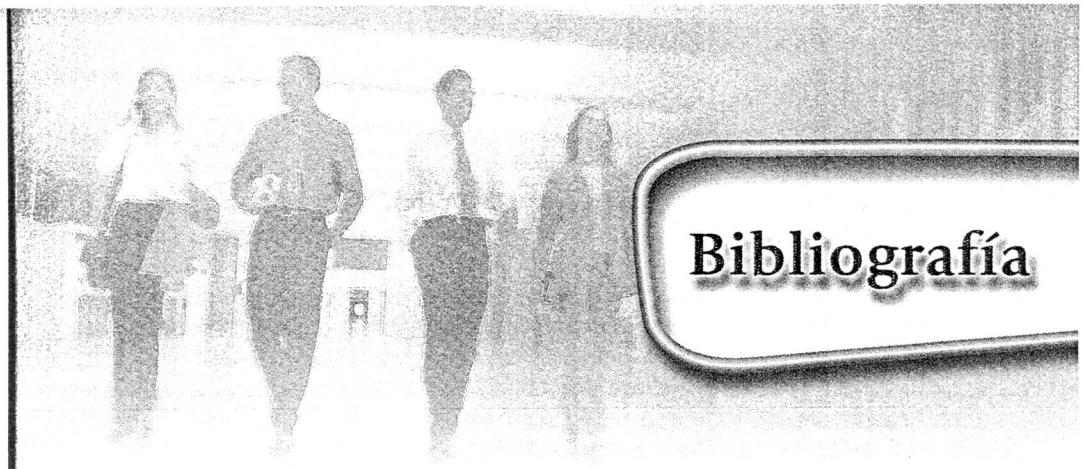
Semántica General. Modelo creado por Alfred Korzybski acerca de cómo nuestro sistema nervioso-cerebral extrae desde el mundo externo para crear mapas internos. Nuestro mapeo interno comprende nuestra "semántica". Véase *Science and Sanity* (1933).

Sistemas. Cualquier conjunto de patrones interactivos compuestos de numerosos elementos que influyen en el funcionamiento del todo. *Pensamiento sistémico* y *dinámicas* se refieren al reconocimiento de cómo el sistema funciona, a la entrada, al atravesar y la salida del sistema, etcétera.

Terapia. La actividad de un trabajador capacitado de la salud mental con un cliente que está psicológicamente "atorado" o limitado por algún trauma o una tarea de desarrollo sin terminar del pasado.

Transformación. Cambio completo de identidad y dirección. Si observamos un cambio a lo largo de un continuum desde pequeños cambios incrementados, pasando por cambios de desarrollo o evolutivos, hasta cambios radicales y revolucionarios o transformaciones.

Tutoría, o mentoring. La actividad de una persona más sabía y más experimentada con un protegido, que da consejos desde la sabiduría y la experiencia del mentor.



Bibliografía

Bechtell, Michele L., *On Target: How to Conduct Effective Business Reviews*, Barrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2002.

Belf, Teri-E., *Coaching with Spirit: Allowing Success to Emerge*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA, 2002.

Bridoux, Denis y Patrick Merlevede, *Mastering Mentoring and Coaching with Emotional Intelligence*, Crown House Publishing, Wales, Reino Unido, 2004.

Cooperrider, David L. "Resources for Getting Appreciative Inquiry Started: An Example OD Proposal", en *OD Practitioner*, vol. 28, núms. 1 y 2, 1996, pp. 23-33.

Cooperrider, David L. y S. Srivastva, "Appreciative Inquiry in Organizational Life" en *Research in Organization Change and Development*, vol. I, W. Pasmore y R. Woodman (eds.), JAI Press, Greenwich, CN, 1988, pp. 129-169.

Covey, Stephen, *The 7 Habits of Highly Effective People*, Simon and Schultzer, Nueva York, 1987.

Dilts, Robert, *Changing Belief Systems with* NLP, Meta Publications, Capitola, CA, 1990.

____, *From Coach to Awakener*, Meta Publications, Capitola, CA, 2003.

Dilts, Robert Tim Hallbom y Susie Smith, *Beliefs: Pathways to health and well-being*, Metamorphous Press, Portland, OR, 1989.

Dilts, Robert y G. Bonissone, *Skills for the Future: Managing Creativity and Innovation*, Meta Publications, Capitola, CA, 1993.

Dilts, Robert y Judith DeLozier, *Modeling and Coaching*, Dynamic Learning Publications, Ben Lomond, 2002.

Dotlich, David L. y Peter C. Cario, *Action Coaching: How to Leverage Individual Performance for Company Success*, Jossey-Bass: A Wiley Company, 1999.

Egan, Gerald, *The Skilled Helper*, Books/Cole Publishing, Pacific Grove, CA, 1974.

English, Gary, *Phoenix without the Ashes: Achieving Organizational Excellence through Common Sense Management*, St. Lucie Press, Nueva York, 1998.

Flaherty, Butterworth, *Coaching: Evoking Excellence in Others*, Henemann, Boston, 1999.

Frankl, Viktor, *Man's Search for Meaning*, Beacon Press, Boston, 1959.

Gallwey, W. Timothy, *The Inner Game of Golf*, Random House, Nueva York, 1979/1981.

——, *The Inner Game of Tennis*, Random House, Nueva York, 1974.
——, *The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace*, Random House Trade Paperbacks, Nueva York, 2000.
Gallwey, W. Timothy y Bob Kriegel, *Inner Skiing*, Random House, Nueva York, 1977.
Gardner, Howard, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, Nueva York, 1983.
——, *The Unschooled Mind: How Children Think and How Schools Should Teach*, Harper Collins, Nueva York, 1991.
——, *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*, Basic Books, Nueva York, 1983.
Grant, Antony, "Toward a Psychology of Coaching: The impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment", Universidad de Sydney, Australia, <www.psycho.usyd.edu.au/coach>.
Grant, A. M. y J. Greene, *Coach Yourself: Make Real Change in Your Life*, Momentum Press, Londres, 2001.
Green, Barry y W. Timothy Gallwey, *The Inner Game of Music*, Anchor Press, Doubleday, Garden City, Nueva York, 1986.
Grinder, John, *Precision: How to Get the Information You Need to Get Results*, Grinder, DeLozier & Associates, 1993.
Hall, D. T., "Behind Closed Doors: What Really Happens in Executive Coaching", en *Organizational Dynamics*, vol. 27, núm. 3, 1999, pp. 39-53.
Hall, L. Michael, *Communication Magic*, Crown House Publications, Wales, Reino Unido, 2001.
——, *Dragon Slaying: Dragons to Princess*, Neuro-Semantic Publications, Grand Jct., CO, 2000.
——, *Games Fit and Slim People Play*, Neuro-Semantic Publications, Grand Jct., CO, 2001.
——, *Meta-States: Managing the Higher Level of Your Mind's Reflexivity*, Neuro-Semantic Publications, Grand Jct., CO, 1995/2000.
——, NLP: *Going Meta-Advance Modeling Using Meta-Levels*, Neuro-Semantic Publications, Grand Jct., CO, 2001.
——, *Secrets of Personal Mastery: Advanced Techniques for Accessing Your Higher Levels of Consciousness*, Crown House Publications, Wales, Reino Unido, 2000.
Hall, L. Michael y Bob G. Bodenhamer, *Games for Mastering Fear*, Neuro-Semantic Publications, Grand Jct., CO, 2001.
——, *Sub-Modalities Going Meta* (anteriormente: *The Structure of Excellence*), Neuro-Semantic Publications, Clifton, CO, 1999.
Hall, L. Michael y Michelle Duval, *Coaching Conversations: Robust Conversations the Coach for Excellence*, Neuro-Semantic Publications, Clifton, CO, 2004.
Holman, Peggy y Tom Devane (eds.), *The Change Handbook: Group Methods for Shaping the Future*, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, 1999.
Hudson, Frederic M., *The Handbook of Coaching: A Comprehensive Resource Guide for Managers, Executives, Consultants and Human Resource Professionals*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 1999.
Jones, Laurie Beth, *Jesus, Life Coach: Learn from the Best*, Thomas Nelson, Nashville, TN, 2004.
Jourard, Sydney, *The Transparent Self*, Van Nostrand Reinhold, Nueva York, 1971.

Lewin, Kurt, "Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change", en *Human Relations*, vol. 1, núm. 1, junio, 1947, pp. 5-41.

Maslow, Abraham, *Motivation and Personality*, Harper and Row, Nueva York, 1970.

____, *The Father Reaches of Human Nature*, Viking, Nueva York, 1953.

____, *Toward a Psychology of Being*, Van Nostrand, Nueva York, 1968.

May, Rollo, *Existential Psychology*, Random House, Nueva York, 1961.

____, *Love and Will*, Norton, Nueva York, 1969.

McDermott, Ian y Wendy Jago, *The* NLP *Coach*: A *Comprehensive Guide to Personal Well-Being and Professional Success*, Action Printing, Londres, 2001.

McGraw, Phillip, *Life Strategies*: *Doing What Works*; *Doing What Matters*, Peter Pauper Press, 1999.

McLeod, Angus, *Performance Coaching*: *The Handbook for Managers*, H. R. *Professionals and Coaches*, Crown House Publications, Wales, Reino Unido, 2004.

Mink, Oscar, Keith Owen y Barbara Mink, *Developing High-Performance People*: *The Art of Coaching*, Addison-Wesley Publishing, Nueva York, 1993.

Nigro, Nicholas, *The Everything Coaching and Mentoring Book*: *How to Increase Productivity, Foster Talent and Encourage Success*, Adams Media Corporation, Avon, MA, 2003.

Schein, Edgar H., *Organizational Psychology*, 3a. ed., Prentice Hall, New Jersey, 1980.

____, *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1965.

Scott, Susan, *Fierce Conversations*: *Achieving Success at Work and in Life, One Conversation at a time*, Penguin Press, Nueva York, 2002.

Self, Teri-E., *Coaching with Spirit*, Jossey-Bass/Pfiefer, San Francisco, 2002.

Senge, Peter, *The Fifth Discipline*: *The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, Nueva York, 1990.

Shula, Don y Ken Blanchard, *Everyone's a Coach*: *You Can Inspire Anyone to Be a Winner*, Harper Business, Nueva York, 1995.

Starr, Julie, *The Coaching Manual*: *The Definitive Guide to the Process, Principles and Skills of Personal Coaching*, Prentice Hall Business: Pearson Education, Londres, 2003.

Stowell, Steven J. y Matt M. Starcevich, *The Coach*: *Creating Partnerships for a Competitive Edge*, Center for Management and Organization Effectiveness, Salt Lake City, Utah, 1987/1994.

Watzlawick, Paul, *Change*: *Principles of Problem Formation and Problem Resolution*, W. W. Norton, Nueva York, 1974.

Whitworth, Laura *et al.*, *Co-Active Coaching*: *New Skills for Coaching People toward Success in Work and Life*, Davies-Black Publishing, Palo Alto, California, 1998.

Withmore, John, *Coaching for Performance*, 2a. ed., Nicholas Brealey Publishing, 1992/1998.

Zeig, Jeffrey, *Experiencing Erickson*, Brunner/Mazel, Nueva York, 1985.

Zemke, Ron y Kristin Anderson, *Coaching Knock Your Socks off Service*, AMACOM: American Management Association, Nueva York, 1997.

Zeus, P. y Suzanne Skiffington, *The Complete Guide to Coaching at Work*, McGraw-Hill, Sydney, 2000.

Zohar, Donah, SQ: *Spiritual Intelligence*: *The Ultimate Intelligence*, Ian Marshall, Bloomsbury, 2002.

Referencias sobre el benchmarking

Bhote, Keki R., *The Ultimate Six Sigma: Beyond Quality Excellence to Total Business Excellence*, AMACOM: American Management Association, Nueva York, 2002.

Camp, Robert, *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, Productivity Press, 1989.

Czarnecki, Mark T., *Managing by Measuring: How to Improve your Organization's Performance through Effective Benchmarking*, AMACOM: American Management Association, Nueva York, 1999.

Hodgetts, Richard M., *Measures of Quality and High Performance: Simple Tools and Lessons Learned from America's Most Successful Corporations*, AMACOM: American Management Association, Nueva York, 1998.

Hronec, Stephen M., *Vital Signs: Using Quality, Time and Cost Performance Measurements to Chart your Company's Future*, AMACOM: American Management Association, Nueva York, 1993.

Spendolini, Michael J., *The Benchmarking Book*, AMACOM: American Management Association, Nueva York, 1992.

The Benchmarking Network, Inc. 4606 FM 1960 West, Suite 300, Houston, TX 77069. Mark Czarnecki, Presidente.

Referencias sobre el cambio

Brill, Peter L. y Richard Worth, *The Four Levers of Corporate Change*, AMACOM: American Management Association, Nueva York, 1997.

Drake, Tim, *Wearing the Coach of Change: Handbook for Personal Survival and Prosperity in the Unpredictable World of Work*, Orien Business Books, Londres, 1998.

Fay, Allen, *Making Things Better by Making them Worse*, Hawthorn, Nueva York, 1978.

Furman, Ben y Tapani Abola, *Solution Talk: Hosting Therapeutic Conversations*, W. W. Norton and Company, Nueva York, 1992.

Gardner, Howard, *Changing Minds: The Art and Science of Changing our Own and Other People's Minds*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004.

Holman, Peggy y Tom Devane, *The Change Handbook: Group Methods for Shaping the Future*, Berrett Boehler Publishers, San Francisco, 1999.

Maister, David, *Practice what you Preach: What Managers Must Do to Create a High Achievement Culture*, The Free Press, Nueva York, 2001.

Prochaska, J. O. *et al.*, "Stages of change and decision balance for 12 problem behaviors", en *Health Psychology*, vol. 13, núm, 1, 1994, pp. 39-46.

Robbins, Harvey y Michael Finley, *Why Change Doesn't Work: Why Initiatives go Wrong and How to Try Again and Succeed*, Orion Business Books, Londres, 1996.

Seligman, Martin E., *What You Can Change... And What You can't: The Complete Guide to Successful Self-Improvement*, Fawcett Columbine, Nueva York, 1993.

Suzaki, Kiyoshi, *Results from the Heart: How Mini-Company Management Captures Everyone's Talents and Helps Them Find Meaning and Purpose at Work*, The Free Press, Nueva York, 2002.

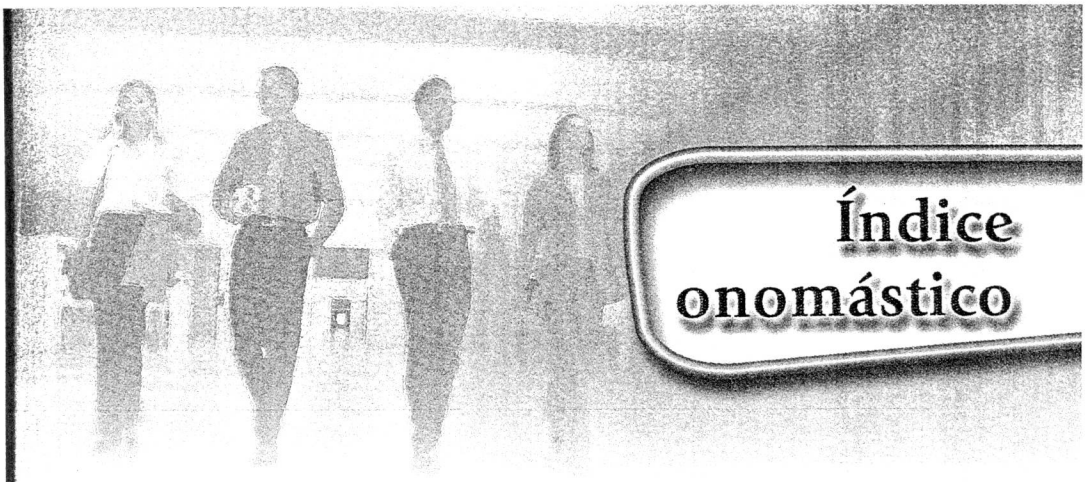
Thompson, LeRoy, Jr., *Mastering the Challenges of Change: Strategies for Each Stage in Your*

Organization's Life Cycle, AMACOM: American Management Association, Nueva York, 1994.

Walkter, John L. y Jane E. Peller, *Becoming Solution-Focused in Brief Therapy*, Brunner/Mazel Publishers, Nueva York, 1992.

Weakland, John *et al.*, *Change: Patterns of Problem Formulation and Problem Solution*, 1974.

Zimmerman, Jeffrey L. y Victoria C. Dickerson, *If Problems Talked: Narrative Therapy in Action*, The Guilford Press, Nueva York, 1996.



Índice onomástico

Assagioli, R., 17, 36n, 38

Bateson, G., 59-60, 193n, 195, 198-199
Beck, 176
Belf, T., 249
Bolstad, R., 185
Bhote, K. R., 142
Bridoux, D., 254
Brief, 176
Burton, J., 120n

Cario, P., 184
Czikszentmihalyi, 244

Deming, E., 48, 149
DiClimente, C., 176, 220
Dilts, R., 199
Dotlich, D., 184

Egan, G., 190
Ellis, 176
Erickson, E., 117, 124
Erickson, M., 29, 176, 254

Fisch, R., 202
Frankl, V., 17, 37-38
Freud, S., 124, 211

Gallway, T., 56, 64, 187, 212
Gardner, H., 183, 269
Grant, T., 68, 178, 191, 247
Green, B., 247

Hronec, S. M., 142

James, W., 215
Jordan, M., 56
Jourard, S., 37

Kant, I., 125
Kierkegaard, S., 37
Korzybski, A., 60-61

Lewin, K., 180-181

Maslow, A., 15, 17, 35, 38-39, 42-44, 72, 176, 199
May, R., 17, 35, 37-38

Nietzsche, F., 37
Norcross, J., 176, 220

O'Connor, 264

Pablo, apóstol, 223
Perls, F., 35, 212
Piaget, J., 124
Prochaska, J., 176-179, 220

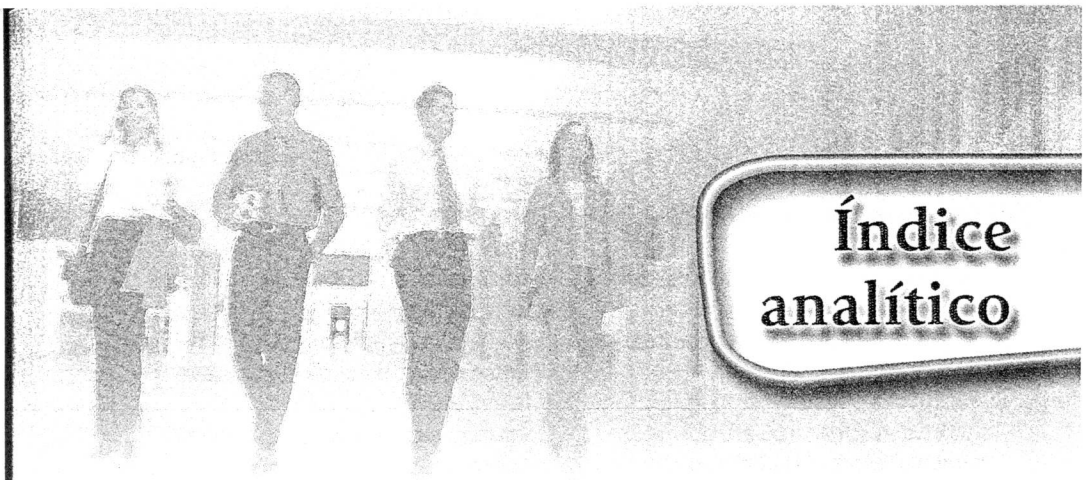
Risch, R., 188
Rogers, C., 17, 35-36, 38

Sartre, J. P., 37
Satir, V., 35
Saúl de Damasco. *Véase* Pablo, apóstol
Shackleton, D., 46
Shaw, G. B., 243
Schein, E. H., 221
Skiffington, S., 128
Spendolini, M. J., 142

Tillich, P., 37

Watzlawick, P., 188, 202-203
Weakland, J., 188, 202
Webster, 166
White, 253
Whitmore, J., 191

Zeus, P., 128
Zink, N., 261



Índice analítico

Acción, 214-215, 223
Actitud, construcción y solidificación de la, 105
Actualizador, 234, 263-264
Actualizar, 134-135, 291-292
Adaptación flexible, 97-98
Alegría, 242
Análisis SWOT, 254, 275
Apoyar, benchmarking de, 152
Apoyo, 130
Aprender sobre el aprendizaje. *Véase* Metaaprendizaje
Aprendizaje
  -cambio, niveles de, 195-204
  0-cambio^0, 196-197
  I-cambio^1. *Véase* Conductas, modificación-expansión de
  II-cambio^2. *Véase* Comportamientos nuevos y respuestas nuevas
  III-cambio^3. *Véase* Cambio desarrollativo
  IV-cambio^4. *Véase* Cambio evolutivo
  reflexivo y desempeño práctico, 90
Asesoría
  o terapia, 25-26
  y psicoterapia, 22
Atenciones con las intenciones, alineamiento de las, 98
Atracciones, 211, 223
Atractores en el sistema, 123
Autenticidad, 87
Autoactualización, 34-49
  experiencia y crecimiento hacia la, 70-71
Autocoachearse, 94
Aversiones, 210, 222

Banda ancha. *Véase* Respeto y prestigio
Benchmark, criterios del, 146
Benchmarking, 138, 140-141
  al cambio, 206
  benchmarking de, 161
  beneficios del, 149
  de las habilidades, 284-295
    del coaching, 141-142
  en el coaching, 148-149
  en el mundo de los negocios, 142-143
  en Motorola, 147-148
  para las organizaciones, proceso de, 146-148
  y medición, 143-144

Cambiar, facilitación del poder de, 272-273
Cambio, 32, 206
  aleatorio y estratégico, 168
  apertura al, 171-172

benchmarking para el, 165-172
coaching para el, 167
como un proceso, definición de, 206-207
de primer y segundo orden, 200-204
de tamaño, 167-168
definición de, 165
definido y orgánico, 168
desarrollativo, 198-199
dificultad de, 170-172
discontinuo, 198
distinciones de, 167
en términos del modelo de matriz, 199
epistemológico, 198
evolutivo, 26-27, 199-200
factores o variables de, 222-223
fase de, 182
filtros para el, 227-229
físico, dimensiones del, 194-195
generativo, 219
guiado y autocorregido, 169
humano, 166
incrementado, 197
lineal y sistémico, 169
mecanismos del, 206-217
modelos del, 175
niveles de, 193-195
premisas conceptuales del, 208-209
proceso del, 92
psicológico, 194
remediador y generativo, 170
revolucionario, 27, 199
Cliente(s), 88-89
agenda del, 86
facilitación del trabajo del, 95-96
potencial en los, 47-48
principios para el, 88
Coach, 16, 55-56, 86-88, 218
como mentor, 24-25
como un agente del cambio, 271-283
cualidades personales de, 128
principios para el, 85-86
trabajo del un, 27-29
yo del, 86
Coaching, 76, 127, 218
ambiente para el, 86
como facilitador, 91
como metaprofesión, 90
competencias centrales para el, 128-129
definición de, 19, 36
dentro de los ejes del cambio, estados o roles del, 231-236
en la práctica, principios del, 95-99
enfoque del, 20
facetas del, 34
habilidades
centrales del, 151-156
de cambio para el, 132-136
decisivas para el, 157-161
del, 93-95
esenciales en el, 129-132
para el, 127-132
para la maestría en el, 136-138
marcos referenciales del, 30-32, 68-69
niveles y etapas del, 90
principios del, 84-95
proceso del, 89-92
psicología del, 16-20
qué es el, 13-16
relación en el, 90, 95
retroceso en el, 125-126
tres dominios del, 26-27
y cliente, 88
y metacoaching, distinciones entre, 58-59
y otras profesiones, 21-23
y terapia, 19-20, 219
Cocreación, etapa de, 261
Cocreador, 234, 259-263
Cocrear, 134, 290-291
Coeficiente emocional. *Véase* Inteligencia emocional
Comportamientos nuevos y respuestas nuevas, 197-198
Compromisos, 27
Comunicación, 27-28, 31

Conciencia, 211-212
autorreflexiva, 110
cambio de la, 248-249
emocional para el cambio, facilitación de la, 277-279
para el cambio, facilitación de la, 275-277
Condiciones autoimpuestas. *Véase* Marcos por implicación
Conducta(s), 265
clase nueva de, 197-198
modificación-expansión de, 197
Consultoría, 22-24
Contenido, 16
Control
de calidad, preguntas de, 114
Conversación, 90-91
como diálogo, 76
Creación, eje o etapa de la, 225-226f, 228, 230-231, 233-234, 259-264
Crecimiento, 44, 187
autoactualizado
apoyado por las personas, 75
como experiencia del desempeño, 77
energetizado por la propiedad, 74-75
enriquecido por el significado, 75-76
transformado con la conversación, 76-77
y aprendizaje, 72-74
y su potencial en la biología, 71-72
Creencias, 80-81, 261
Cuadrante(s)
cartesiano, preguntas del, 255
profesionales, 26
Cuidado y fe, 86
Curiosidad guía, 93

Debilidad, 48, 192
Decisión
eje o etapa de la, 212-213, 223, 225, 227-230, 232-233, 248
entre la disposición y apalancamiento, 232-233
Desarrollo
coaching de, 26-27
y transformación continuos, 53
Descongelamiento, 182
Desempeño
coaching de, 26, 191
cómo aumentar y refinar el, 29
del comportamiento, 29
Despertador, 232, 241-245
Despertar, 133, 286-287
Diálogo, 76
Diseño
constructivo y creación, 213-214
creativo, 223
y planeación mental, 260
Dolor, 245
Dominio, 45-46

Educación y cultura, 39
Ejes del cambio, 238f
Elección, 202
conciencia de la, 38
Emociones, 90, 277-280
Emotional quotient. Véase Inteligencia emocional
Empujar-jalar, 232
Encuadrar y reencuadrar, 136-137
benchmarking de, 157
Encuadre, 94
Energía
eje o etapa de la, 224
emocional, facilitación de la, 279-280
etapa de la, 227
metaprogramas de, 229
Enfrentar, 45
Entendimiento reflexivo, 223
Entrenamiento, 21, 24
APG, 188n
Epifenómeno, 102
Escucha atenta y activa, 129-130
Escuchar, 96
benchmarking de, 151

Espirales viciosas y virtuosas, 106
Estado(s), 90
benchmarking de inducción de, 156
conciencia de, 57
de calidad, 56-58
evocación de, 132
mental, 57
-corporal-emocional, 87
mente-cuerpo, 101
para el coaching, mejores, 97
y metaestados, 54-55
Estructura ritual y ambiental, 266
Examen, 223, 268
Examinador, 235, 268-269
Examinar, 215-216, 293-294
Experiencia humana, 79
Experimentadores máximos, 42
Exploración sin juicios, 98
Explorador, 233, 248-255
Explorar, 288-289

Facilitación, 94, 132-133, 285-286
Feed-forward. *Véase* Retroalimentación y activación directa
Fenómeno, 102
Flexibilidad, 94
Fluidez, 243-244
Forma, 16
Fortalezas, 78, 87, 191-192
Fuerzas
campo de, 180-181
impulsoras y opositoras, 180

Genio personal, acceso al, 109
Gestalt
estado, 104
experiencia, 107

Habilidad, 93
Homeostasis, 40
Humor, alegría y diversión, 94

Identidad, 199
Instintos, 39
Intangible, arte de medir lo, 144-146
Inteligencia emocional, 57
Interferencias, 90
Investigación, 183. *Véase también* Palancas de Gardner
Investigar, 133-134

Juegos interno y externo, 233-234

Know-how, 213, 223

Lenguaje
de la mente, 61
hipnótico, modelo del, 29
metamodelo del, 28n
uso del, 28-29
Lingüística, 61

Mapa(s), 79
mental(es), 28, 73, 79
y territorio, distinción entre, 60
Mapear como aventura humana, 79
Mapeo
de marcos de creencia, 80-82
mental, 80
Marco(s)
de creencias, 214
infinidad de, 105-106
juego interno de los, 64-65
mentales, 57-58
superiores, 51-52
por implicación, 154-156, 201
Matriz(ces)
coacheando desde la, 124-125
como modelo, 119-124
como sistema, 122-123
como un marco referencial, modelo de, 124
de contenido, 117-119, 125
fortaleza y vitalidad de cada, 122
de intención, 125
de los otros, 125
de marcos, 113-114
de poder, 124
de procesos, 116
de sí mismo, 124

de significados, 125
modelo de, 36f
proceso de construcción de la, 105
Mente, 102
-cuerpo-emoción, 53-54
de decisión, estado, 212-213
sistema, 61, 107
líneas de la, 28
Mentoring. *Véase* Tutoría
Meta(s) (fin), 190-191
y visiones, 48
Meta (más allá de), 54, 58
-coaching, 53-55
definición de, 51
Metaaprendizaje, 195
Metacoaching, 50-53, 63-65, 272
activación de los procesos en el, 107-108
aventura del, 65
características del, 51
fundamentos teóricos para el, 59-61
premisas del, 77-80
marco referencial del, 70-71
principios del, 84-95
quinto modelo del. *Véase* Modelo neurosemántico de la autoactualización
Metacognición, 103-107
Metaconciencia, 203
Metaestados
coaching de, 100-111
formación de, 121
proceso de formación de, 105-110
Metafusión, salto, 101-103
Metahabilidades, 140
Metamarcos, 202
Metamotivación, teoría de la, 39-40
Metamovimiento, 202
Metamundo, 58
Metanecesidad, 43
Metapreguntar, benchmarking de, 153-154
Metapreguntas, 131
Metaprogramas continuos, 228
Modelar, 137-138, 265
benchmarking de, 160
Modelo(s)
de cambio
de coaching, 206
de la terapia a los modelos de coaching, 175-176
de primer y segundo orden, 188-190
disponibles, 220
de crecimiento (GROW), 31, 190-192
de Gardner, ejes del cambio en el, 269-270
de la autoactualización, 38
de la interferencia del cambio, 187-188
de la mayor satisfacción, 184-185
de los ejes del cambio, 222-227, 229-231
de Maslow, 43
de matriz, 36f, 115
descripción del, 38-41
de metaestados, 100
del análisis del campo de fuerzas, 180-184
matriz en la jerarquía de las necesidades, 46-47
Milton. *Véase* Lenguaje hipnótico, modelo del
neurosemántico de la autoactualización, 35, 47
fuentes del, 35-38
nuevo de cambio, necesidades de un, 219-220
RESOLVE, 185
SCORE, 30-31, 186
transteórico, 176-180, 221
Motivación, eje de la, 224, 229, 232, 241-247
Movimiento
de potencial humano, 35-37, 69
para el cambio, facilitación del, 281-282
Mundo
matriz, calidad del, 114
real, eventos del, 183

Naturaleza humana, 39
Necesidades, 39-40, 43

de deficiencia y motivación, 40
de Maslow, jerarquía de las, 36f
expresivas y motivación, 40-41
naturaleza multidimensional de la jerarquía de las, 44-46
Neuro, definición del prefijo, 61
Neurociencias del siglo XX, 79
Neurolingüística, 61-63
Neurosemántica, 42-44, 61-63
premisas de la, 71-77
Nominalización, 141, 207

Objetivo, definición de, 145

Palancas de Gardner, 183
Pasado, 253
Pasión, 91
Patrones,
benchmarking de detección de, 159
detección de, 98-99, 137
Pensamiento(s)
estratégico, 93
sistemático, 106
y creencias, 80
Pensar
-y-sentir, 101
y trabajar de manera sistémica, 32
Perfeccionismo psicológico, 78n
Perfilar, 138
benchmarking de, 161
Persona(s)
autoactualizadoras, 41-42
y comportamiento, 47
Planeación, 213
Poder(es)
de propiedad, 82
personales, 74
Potenciales
facilitación de, 97
y posibilidades del cliente, 87
Práctica, 93
Preguntar, benchmarking de, 153
Preguntas
con calidad, 130-131
de posibilidad, 262
enfocadas, 96
Probar, 136
Problemas, 81, 91, 251
Procesable, definición de, 145
Proceso reflexivo, 276
Protección para cambiar, facilitación de la, 273-275
Provocador, 233, 255-257
Provocar, 134, 289-290
Psicoanálisis, 211
Psicología
cognitivoconductual, 18, 69
de la autoactualización, 18
de la comunicación, 19
del deporte, 19
del desarrollo, 18, 20
gerencial y de líderes, 18-19
grupal y de equipo, 18
humanística existencial, 37
uso generativo de la, 20

Razón, 183
Realidad, 191
Recaída, 178
Recongelamiento, 182
Recursos y recompensas, 183
Redescripciones representacionales, 183
Reencuadre, 250
Referencia, metaprogramas de, 230-231
Reflexión, 250
Reflexividad, 32
en el funcionamiento humano, 106
Reforzador, 235, 264-268
Reforzar, 135
Refuerzos, 215, 223, 265-266
Relación, metaprogramas de, 231
Representación, constancia de, 125
Resistencia, 183, 274-275
Resolver, 191
Resonancia, 183
Respeto y prestigio, 48
Respuesta, metaprogramas de la, 229-230
Resultados conducidos, 97

Retador, 232
Retar, 135, 245-247, 287-288
Retroalimentación, 48, 95, 131
  benchmarking de, 154-155
  de actuación para refinar el cambio, facilitación de la, 282
  y activación directa, 106-107
Retroceder, 138, 202
  benchmarking de, 161

Salirse, proceso de. *Véase* Retroceder
Salud y madurez psicológica, 170
Satisfacción e impulso, 39
Seguridad, redes de, 48
Semántica, 62
  general, 61
    de Korzybski, 60
Significado(s), 43, 45, 91, 110
  construcción de, 52
  proceso de crear, 105
  y funcionamiento humano, 69
Solidificación
  a través de refuerzo y examen continuo, 234-236
  eje o etapa de, 225-228, 231, 234-236, 264-269
Solución(es), 91
  colaborativa, 91
  naturaleza paradójica y contraintuitiva de las, 107

Tareas, 137, 264
  benchmarking de dejar, 157-158
Tensión creativa, 243
Teoría(s)
  de la comunicación, de la ciencia y de la práctica, 69
  de los Tipos Lógicos, 203
  X y Y, 19
Terapeuta, 22
Terapia, 73
  marco de la, 219
Transformación, coaching de, 27
Tutoría, 21-22

Visión, 241-244, 247
  como un mecanismo de cambio, 211

Wrap up. *Véase* Resolver