

Coaching para la transformación personal

Coordinación editorial:
DÉBORA FEELY

Diseño de tapa:
DCM DESIGN

LIDIA MURADEP

Coaching para la transformación personal

Un modelo integrado de la PNL
y la ontología del lenguaje

GRANICA

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 2009 by Ediciones Granica S.A.

- B U E N O S A I R E S** Ediciones Granica S.A.
Lavalle 1634 - 3° G
C1048AAN Buenos Aires, Argentina
Tel.: +5411-4374-1456
Fax: +5411-4373-0669
E-mail: granica.ar@granicaeditor.com
- M É X I C O** Ediciones Granica México S.A. de C.V.
Cerrada 1° de Mayo 21
Col. Naucalpan Centro
53000 Naucalpan, México
Tel.: +5255-5360-1010
Fax: +5255-5360-1100
E-mail: granica.mx@granicaeditor.com
- S A N T I A G O** Ediciones Granica de Chile S.A.
Padre Alonso Ovalle 748
Santiago, Chile
E-mail: granica.cl@granicaeditor.com
- M O N T E V I D E O** Ediciones Granica S.A.
Scoseria 2639 Bis
11300 Montevideo, Uruguay
Tel: +5982-712-4857 / +5982-712-4858
E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

www.granica.com

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en todo o en parte, en cualquier forma

ISBN 978-950-641-567-9

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Muradep, Lidia

Coaching para la transformación personal : un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje . - 1a ed. - Buenos Aires : Granica, 2009.

208 p. ; 15x22 cm.

ISBN 978-950-641-567-9

1. Ontología del Lenguaje. I. Título
CDD 419

*A mis hijos, Andrea y Martín,
que me hicieron “mamá”.
Ellos han sido mis maestros de vida y,
junto con mis nietos,
Milena y Tomi, abrieron en mí una
fuente inagotable de amor.*

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	13
INTRODUCCIÓN	15
Todo cambia	16
¿Qué es el coaching?	21
¿Qué es la PNL?	28
Capítulo 1	
EL CAMBIO	33
Invitación a reinventar el futuro	33
Hacia el estado deseado	34
Ejercicio Nº 1. Establecer la brecha entre el estado presente y el estado deseado	34
Hablemos de tiempos de cambio	35
¿Para qué cambiar?	36
Ejercicio Nº 2. Si nada cambia, nada cambia	38
Segunda parte. Resultados de haber ejercido el cambio	40
¿Es posible reinventar nuestra vida?	43
Capítulo 2	
EL OBSERVADOR	47
Ejercicio Nº 3. Puntos de vista	47
La percepción del mundo, del otro y de nosotros mismos	48
Modelos mentales. Cómo dificultan o facilitan la comunicación, el aprendizaje y los cambios	51
Limitantes neurológicas	53
Limitantes sociales	54
Limitantes individuales	54
El color del cristal con que se mira	56
Representaciones internas	56
El lenguaje en el modelo mental	58
Ejercicio Nº 4. Reencuadre de situaciones	60
Re-significar puede ser re-solver	60

Capítulo 3	
MODELO PARA EL CAMBIO	63
Modelo del observador, acción y resultado	63
Descubriendo nuevos observadores	65
Ejercicio Nº 5. El observador y los cambios de enfoque	69
Herramientas para el cambio de observador	70
Ejercicio Nº 6. Disociación para cambiar las emociones negativas	72
Ejercicio Nº 7. Asociación: reforzando emociones positivas	73
Revisando las experiencias del día	74
Primera, segunda y tercera posiciones	75
Ejercicio Nº 8. Transitando las distintas posiciones	77
Ejercicio Nº 9. Descubriendo mi estado interno	79
Observando al observador	80
Ejercicio Nº 10. La congruencia entre los tres dominios	82
Capítulo 4	
APRENDER A COMUNICARNOS EFECTIVAMENTE	85
Sistemas de representación sensorial	85
Ejercicio Nº 11. Descubra su sistema representacional predominante	86
Ejercicio Nº 12 Aprendizaje placentero	91
Detectar el modelo del mundo del interlocutor	92
Distancia óptima	97
Comprender para ser comprendido	99
El rapport	100
El rapport y el teléfono	105
El rapport y la comunicación electrónica	106
Capítulo 5	
LA MENTE HOLOGRÁFICA	107
Las dos nuevas claves de la comunicación exitosa	107
El tono en la comunicación: la voz del <i>sí</i> y la voz del <i>no</i>	108
Los campos de lo positivo y lo negativo	110
Capítulo 6	
LAS CONVERSACIONES	
Las empresas son sistemas conversacionles	115
El lenguaje	118

Conversaciones de no posibilidad	119
Ejercicio Nº 13. Descubriendo nuestras conversaciones de no posibilidad	121
La escucha	122
Ejercicio Nº 14. Explorando la conversación privada	126
La escucha efectiva	128
Capítulo 7	
EL SENTIDO DE LAS PALABRAS	131
El metamodelo del lenguaje	135
Aprendiendo a indagar	136
Instrumentos de las representaciones verbales	137
Supresión o eliminación	137
Generalización	139
Distorsión	141
Ejercicio Nº 15. Utilizando el metamodelo del lenguaje	144
Capítulo 8	
ACTOS LINGÜÍSTICOS BÁSICOS	145
Afirmaciones	145
Declaraciones	146
Ejercicio Nº 16. Cambiar la queja	150
Ejercicio Nº 17. Declaraciones	154
Capítulo 9	
JUICIOS	155
Ejercicio Nº 18. Detectando juicios positivos y negativos	160
Ejercicio Nº 19. Fundamentar los juicios	160
Ejercicio Nº 20. Cambiando nuestra manera de ser	162
Retroalimentación	162
Condiciones para entregar juicios de Rafael Echeverría	164
Condiciones para recibir juicios	166
Capítulo 10	
PEDIDOS, OFERTAS, PROMESAS Y COMPROMISOS	169
Ejercicio Nº 21. Las formas de pedir	170
¿Soy una oferta para el otro? ¿Y para el mercado?	173

Promesas y compromisos	174
La confianza	176
Ejercicio Nº 22. Los dominios de la desconfianza	178
Capítulo 11	
EMOCIONES Y ESTADOS DE ÁNIMO	179
El ser humano y su emocionalidad	179
Ejercicio Nº 23. Transformando el resentimiento	184
Ejercicio Nº 24. Transformando la resignación	185
Las emociones y sus representaciones internas	186
Ejercicio Nº 25. Practique, investigue y juegue con submodalidades	188
Capítulo 12	
EL PROCESO DEL COACHING	189
Preguntas poderosas que abren posibilidades	190
Hacia el logro de objetivos	191
Cuestionario para el logro de objetivos	198
Ejercicio Nº 26. Logro de objetivos	199
Capítulo 13	
LA CRISIS DE 2009	201
BIBLIOGRAFÍA	207

AGRADECIMIENTOS

A mis maestros de PNL: John Grinder, Richard Bandler, Robert Dilts, Stephen Gilligan, Anthony Robbins, Janet Konefal, Edmund Cava, quienes en distintos momentos de mi trayectoria contribuyeron con su sabiduría para que yo pueda ser la persona que soy hoy. Y especialmente a Maryann y Ed Reese y a Steve Andreas que, además, me honraron avalando mis programas y mi institución.

A Rafael Echeverría, que me enseñó a ser coach y abrió en mí un mundo nuevo de posibilidades.

A Celia y a Félix Huberman por su amistad. Ellos me apoyaron en mis primeros pasos como profesional. Celia fue mi maestra de Gestalt y de ella aprendí a enfrentar las dificultades con integridad, confianza y fortaleza. Fue, también, mi guía en el camino espiritual. Celebro nuestra vida compartida.

A Humberto Maturana, que, a través de la reflexión, generó en mí un aprendizaje muy profundo sobre la comprensión de nuestro vivir y convivir.

A Janis Roze, mi maestro y amigo; un ángel que me acompaña en el camino de la vida. Él me enseñó a descubrir y experimentar un vínculo más profundo con la Naturaleza y el planeta en que vivimos y a leer la sabiduría contenida en los hechos cotidianos. Por su apoyo, amor y grandeza.

A Mónica Addesso, que me acompañó y apoyó en el largo y a veces arduo proceso de escribir este libro, colaborando conmigo con amor y entrega.

A Daniel Cuperman, Fernando Cuperman y Graciela Astorga por su contribución en el Capítulo 5, que es parte de su trabajo de investigación.

A Andrea Churba, mi hija, por su calidad profesional. Es un privilegio para mí que llevemos adelante juntas nuestra expansión en el ámbito de las organizaciones.

A Marina Zaided, que me acompaña y con quien coinspiró desde hace tantos años. Quiero agradecer por la experiencia que nos hemos regalado.

A Mauro Bernardini, un genio creativo que hizo algunas de las ilustraciones de este libro.

A todo el equipo de la Escuela Argentina de PNL y Coaching que, a través de estos veinticuatro años, se comprometió en este proceso de mejorar la calidad de vida de las personas y por hacer de mi institución un lugar de excelencia.

Quiero dedicar una mención especial a los alumnos, ex alumnos y clientes de empresas con los que trabajamos, todos los que pertenecemos a esta gran familia de la PNL y el Coaching.

Agradezco el apoyo, la colaboración y la revisión de Chila Galay, que me acompañó con tanta paciencia y amor.

A Juan y a Ariel Granica, por reconocer mi trayectoria.
¡Gracias a todos!

INTRODUCCIÓN

A lo largo de mi camino dedicado a incentivar el cambio y mejorar las competencias comunicacionales en individuos y organizaciones, pude facilitar los procesos de desarrollo a miles de personas y, a la vez, atesorar una experiencia propia rica y provechosa. Con esta obra lo invito a compartir esa experiencia y le ofrezco la oportunidad de intervenir activamente en la construcción de su propio futuro.

Mi propósito es colaborar con su comprensión acerca de sí mismo, sus fortalezas y debilidades; las relaciones y situaciones que encara en su vida, para expandir así su modelo del mundo.

Vivir una vida más plena, ser creativos y alcanzar nuestros sueños está vinculado con la capacidad de ver y descubrir. La vida es como ese mar inmenso que nos deja extasiados; hay que saber mirarlo para descubrir todo lo que contiene.

Investigaremos juntos, con alegría y coraje, aportando nutrientes y herramientas, y habilitando recursos. Mis metas son dos: por un lado, que usted se conecte con su potencial más profundo, aprenda a confiar en él y a aplicarlo en su beneficio, respetando las diferencias que puedan plantear quienes lo rodean; por otro, darle herramientas para aplicar a fin de facilitar también los procesos de cambio de otras personas.

Lo invito a transitar un viaje a través de experiencias e historias que le mostrarán perspectivas y maneras más útiles de ver el mundo, para lograr un entendimiento diferente de algunas cosas que a usted lo dificultan.

Emprenderemos este camino asistidos por la Programación Neurolingüística –PNL– y la Ontología del Lenguaje, dos modelos poderosos que, combinados, se refuerzan mutuamente y se constituyen en la base de una profunda transformación, tanto personal como organizacional. Este libro aporta elementos esenciales para integrar ambas tecnologías. Además, presenta el material organizado de una manera diferente y novedosa.

Está dirigido a todas aquellas personas que se preguntan por el sentido de su vida, que están interesadas en aprender, cambiar, crear, innovar y generar un espacio de crecimiento, individual y compartido, como seres humanos libres y responsables, con conciencia social y ecológica. Mi intención es que sea vivido en el disfrute del ver, escuchar y sentir.

Todo cambia

*Todo cambio es impulsado por un cambio en
la autopercepción.*

*Cambiaremos nuestro ser si creemos
que el cambio preservará nuestro ser.*

*Somos incapaces de cambiar si no podemos encontrarnos
a nosotros mismos en una nueva versión del mundo.*

Margaret Wheatley¹

La vida nos presenta diariamente obstáculos y limitaciones que nos impiden llegar adonde queremos. Muchas veces, experimentamos situaciones que nos llenan de incertidum-

1. Wheatley, Margaret. Citado en Diamante, Hugo: *Educación para el tercer milenio*. Edición propia, Buenos Aires, 2000.

bre, nos desmotivan, nos desorientan y nos hacen perder el rumbo. Sabemos que tenemos que hacer algo, pero ignoramos qué y cómo. Nos damos cuenta de que todo el tiempo aparecen cosas nuevas y diferentes que se interponen en nuestro camino, frente a las que los recursos y estrategias que nos servían para lograr un resultado determinado empiezan a perder efectividad. Es muy importante aceptar que, para obtener lo que deseamos, tendremos que buscar activamente herramientas distintas, adecuadas a la modificación permanente del contexto.

En toda la historia de la humanidad “lo único permanente ha sido el cambio”: ya lo decía Heráclito cuando afirmaba que “nunca bebemos dos veces del mismo río” –no sólo porque el agua es otra, sino también porque la persona cambia en el intervalo– y, mucho antes, en Oriente, los chinos habían registrado su pensamiento filosófico, social, político, bélico e individual en el *Libro de las mutaciones (I Ching)*, que hasta nuestros días se utiliza en todo el planeta como guía de conducta y predicción. Inventos, reformas, descubrimientos, innovaciones suceden todo el tiempo, y el mismo planeta sufre modificaciones geográficas y climáticas con mayor o menor grado de aceleración. También es un hecho que la inercia social genera resistencia a los cambios, en especial a los que irrumpen en forma aparentemente repentina, y bien lo supieron Copérnico, Darwin, Newton, Colón, Stravinsky o Picasso. No es novedad que siempre se está gestando una nueva cultura basada en la presente, pero no todos lo advierten y en la realidad actual esa transformación es tan vertiginosa y turbulenta, que exige una capacidad de adaptación más ágil y despierta que nunca; demanda la creación de nuevos planes, proyectos, objetivos y la adquisición de nuevas herramientas para llevarlos a cabo. Ya se ha probado que quienes carecen de nuevos recursos quedan al margen del torrente de la modernización, de este nuevo presente cultural, y se agudizan sus dificultades. No hemos sido entrenados

para saber qué hacer cuando los paradigmas a los que estamos habituados comienzan a quebrarse, por eso tendemos a aferrarnos a lo viejo aunque ya no sirva, a refugiarnos en la pasividad del “así tendrá que ser” o la falsa comodidad de culpar a las circunstancias o a otros de los propios fracasos, frustraciones, errores e inconvenientes.

Para muchos, los cambios del contexto siguen siendo sorprendidos e imprevistos. Hay otros, sin embargo, “idealistas” y desafiantes, que han detectado y aceptado los indicios, y ya se disponen a buscar nuevas oportunidades, guiados por su intuición. Están en el presente, abiertos, receptivos, construyendo espacios generativos para un futuro inmediato, listos para enriquecer sus vidas y expandirse. De estos tomaremos las lecciones elementales para vivir una vida plena y contribuir al crecimiento de las organizaciones –familia, grupo, empresa– a las que pertenecemos.

Muchos, la mayoría, miramos el mundo creyendo que el caos y la inestabilidad están fuera de nosotros, sin darnos cuenta de que lo que está ocurriendo es, además, un movimiento personal profundo que nos lleva a una gran transformación.

Para Marilyn Ferguson², “Vista a la luz de unos ojos nuevos, la vida de cada cual puede dejar de ser un accidente para transformarse en una aventura. Es posible ir más allá de antiguos condicionamientos y expectativas miserables. Contamos hoy con nuevas maneras de nacer, y nuevos, más humanos, y simbólicos, modos de morir; se puede ser rico de otras maneras”.

El futuro, decía Teilhard³ está en manos de quienes pueden ofrecer razones para vivir y para esperar a las generaciones del mañana. Al respecto, comenta Stephen Nachmanovitch⁴ que “el quid de la conducta extraordinaria –genio,

2. Ferguson, Marilyn: *La conspiración de Acuario*. Kairós, Barcelona, 1985.

3. Citado en Diamante, Hugo: *Op. cit.*

4. Íd.

magia, heroísmo— por lo general no es cuestión de tener un cerebro grande, sino de tener las ideas que tienen todos, más una dosis extra de coraje, sensibilidad, obstinación y, a veces, hasta una falta de holgazanería cotidiana, para que podamos actualizar esas ideas y hacerlas realidad”.

La evolución personal nos lleva a la evolución organizacional. Porque ¿qué son las organizaciones? Gente: un conjunto de personas que interactúan a través de redes conversacionales. Humberto Maturana⁵ sostiene que la empresa no existe fuera del espacio humano que la produce y hace posible. **Sin personas no hay organización.** Son personas que piensan, sienten, tienen una historia, creencias y valores que las caracterizan y se mueven en el mundo para alcanzar los objetivos que se proponen. Sólo quienes entiendan esto podrán llevar adelante sus organizaciones, ya que el mundo de hoy necesita de personas que quieran cruzar el umbral, impulsadas hacia un nuevo “territorio” fuera de la zona de confort actual, un territorio que los invite a crecer y evolucionar hacia una nueva conciencia. Las organizaciones sólo crecerán si tanto sus directivos como su gente se preparan para asumir cambios profundos en su manera de pensar y de hacer las cosas. El desafío y las oportunidades pueden ser enormes si líderes y equipos se abren al desarrollo personal, al aprendizaje y la evolución. En palabras de Adam Kahame⁶, “nuestra capacidad de ver y cambiar el mundo evoluciona de la mano de nuestra capacidad de vernos y cambiarnos a nosotros mismos”.

La realidad que enfrentamos las personas cuando queremos construir nuestro futuro está repleta de cambios e incertidumbre. El famoso historiador y filósofo Joseph Campbell⁷ recreó el mito del héroe, la historia humana

5. Comunicación personal del autor.

6. Kahame, Adam. Citado en Diamante, Hugo: *Op. cit.*

7. Campbell, Joseph: *El héroe de las mil caras*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1959.

universal subyacente a los relatos míticos de los diversos pueblos y culturas. El héroe viaja rumbo a lo desconocido en busca de una sabiduría que le falta y lo llama. Visto desde la perspectiva espiritual, este viajar no se refiere al desplazamiento en el espacio, sino al impulso de búsqueda y de cambio. El viaje que el héroe emprende implica una vivencia intensa de lo profundo y lo nuevo, y obedece más al anhelo de evolucionar que al de escapar.

Evolucionar hacia una nueva conciencia es una llamada hacia el propósito, la visión y misión de la persona, equipo u organización, a desarrollar la flexibilidad y aumentar los recursos necesarios para navegar con éxito en este nuevo océano y superar los obstáculos que puedan aparecer en el trayecto. Oír esa llamada exige coraje y valentía, pero el premio es llegar a ser más de lo que se ha sido para contribuir a la energía vital del mundo. Es un viaje que no tiene vuelta atrás, abierto a múltiples posibilidades, direcciones y opciones.

Hay personas que nunca encuentran su llamada y otras que no saben qué hacer con ella, se sienten incapaces de actuar en consecuencia, pierden su identidad y el orden normal se altera. Para superar este problema, necesitamos ir a un nivel más elevado, decididos a afrontar los desafíos que requieren ir más allá de nuestros límites.

Al conectarnos con el **propósito** de nuestra vida, con nuestra **misión**, no estaremos solamente trabajando para lograr objetivos personales o profesionales, sino también para satisfacer el sentido más profundo de nuestra vida. Esto nos aporta la capacidad de transformar nuestra existencia. “Estar en casa”, “volver al hogar” es un “estado del ser” y de reencuentro con nosotros mismos, desde nuestra esencia. El coaching se ofrece como una propuesta interesante para lograrlo.

¿Qué es el coaching?

La palabra inglesa *coach* significa literalmente “carruaje” y, por asociación, “transporte”. Etimológicamente, el coach es quien conduce a alguien de un lugar a otro y, por extensión, el entrenador, especialmente en el ámbito deportivo, que conduce a un atleta o un equipo a desarrollar su potencial hasta su máximo rendimiento. Desde esa acepción original, su uso se amplió de tal manera, que no es posible encontrar un sinónimo en su lengua ni un equivalente suficientemente abarcador en otras, por eso el castellano la ha adoptado en préstamo. En Latinoamérica, muy especialmente en la Argentina, a través de los medios masivos de comunicación⁸ su significado volvió a restringirse, esta vez para designar al preparador de aficionados en determinada disciplina artística.

Es hora de recuperar toda su profundidad: hacer coaching es acompañar a otro a reconocer la aventura de su propio héroe y apoyarlo en ella, como demostraré a lo largo de este libro. Esa tarea incluye despertar su alma, lo que, a su vez, requiere que el coach haya sido primero capaz de encontrarse a sí mismo.

En este libro llamaremos “cliente” o “coacheado” al que otros autores denominan “coachee”, es decir, a quien pide apoyo para enfrentar el desafío de iniciar este viaje.

El coaching es un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa.

8. Particularmente del programa televisivo argentino *Showmatch*, conducido por Marcelo Tinelli, en sus formatos de concurso “Cantando por un sueño”, “Bailando por un sueño” y “Patinando por un sueño”.

Es una oportunidad de trascender, de ir más allá. Es una manera poderosa de reinventarse a cada momento, de generar futuro, tanto a nivel personal como organizacional.

Se trata de una modalidad de aprendizaje basada en un modelo de observación, acción y resultado que entiende que las acciones que cada persona realiza y los resultados que obtiene dependen del tipo de observador que es. Siendo observadores diferentes logramos ver nuevas oportunidades de acción. Esas posibilidades que generamos cambiando nuestro modo de observar el mundo son las que definen nuestros logros, la calidad de nuestra vida y el tipo de personas que elegimos ser.

Una de las habilidades más valiosas que tiene el coach es la capacidad para acompañar al cliente en el proceso de salir de sus posiciones habituales, generar espacios nuevos y sorprendentes que lo conduzcan a percibirse a sí mismo y a su entorno de un modo diferente del que lo estaba haciendo hasta ese momento, de modo de abrir un mundo nuevo de posibilidades.

Este modelo nos permite comprender cómo tomamos decisiones, cómo actuamos, nuestros logros, nuestras dificultades, nuestras interrelaciones, nuestra existencia como seres humanos.

Tipos de coaching

El coaching se puede aplicar a diferentes áreas, incluyendo, naturalmente, la deportiva. Existen hoy el coaching personal o life coaching, el organizacional, el ejecutivo, el de equipos, entre otros. Una consideración aparte merece el manager coach o el directivo como coach.

El coaching individual o personal se ocupa de las relaciones, carrera, economía de la persona y también de su desempeño laboral o profesional. El coaching ejecutivo, siendo un coaching individual, se especializa en facilitar a quienes

tienen cargos de responsabilidad en sus distintos niveles de la organización para que logren sus objetivos. Implica un espacio amplio de dominios de intervención: desde los relacionados con lo personal hasta los de impacto inmediato en la realidad organizacional.

El coaching organizacional, aplicado a la empresa, es una clara muestra del compromiso de esta con el desarrollo de su gente. Ofrece una inversión a largo plazo con un mejor resultado en el desempeño, y contribuye a la creación de una cultura colectiva basada en el apoyo. Permite conservar a los empleados clave, evita la pérdida de información y el costo de volver a capacitar a otros. Interviene en los problemas del líder con sus pares, toma de decisiones, estilos de liderazgo, dificultades en la comunicación, en la gestión, etc. También ayuda a definir la visión, los valores y la misión, y alinearlos al servicio de los objetivos comunes de la organización. Se enfoca sistémicamente en el conjunto de sus componentes, relaciones e interacciones. El desarrollo del coaching organizacional puede incluir la aplicación de coaching individual y de equipos. Uno u otro tipo son parte de las técnicas que la problemática concreta requiere. Por ejemplo, hay personas que necesitan mejorar sus competencias y trabajar su manera de relacionarse con su equipo de trabajo, de hacer frente a los cambios, de manejar la incertidumbre, etc. El coaching de equipos tiene como objetivo específico la mejora de efectividad en el rendimiento de un equipo en su conjunto por encima de la suma de sus partes. Se centra en las relaciones entre las tareas, visión, y misión de los individuos que intervienen y el contexto en el que se desempeñan.

Entonces, si bien los resultados obtenidos influyen directamente en el conjunto, es importante comprender que el coaching se focaliza en el individuo y su relación con el contexto, trabajando sobre sus habilidades, competencias, y limitaciones. Su historia personal, creencias y valores son la base fundamental de su manera de actuar y, por lo tanto, de

su desempeño. Puede ocurrir también que algún directivo tenga dificultades en el área laboral debido a alguna preocupación acerca de su vida privada, por ejemplo, sus hijos o su pareja. Esto muestra que no siempre es tan fácil establecer el límite entre lo personal y lo laboral.

Es importante diferenciar entre el gerente que tiene habilidades y competencias de coaching incorporadas en su gestión del que hace coaching a sus colaboradores. Este es el manager-coach. El primero interviene identificando los obstáculos que hacen que su gente no logre sus objetivos. El manager-coach desarrolla su hacer facilitando el proceso de coaching para que su gente alcance un desempeño más alto, generando niveles profundos de consenso y comprometiéndose con el desarrollo de talentos. En este caso, para que el manager-coach pueda hacer coaching formal a su gente, será necesario que, primero, este rol sea parte de la cultura organizacional y que se establezcan pautas bien definidas al respecto. Este tipo de coaching enfrenta algunas situaciones que lo hacen menos efectivo que un coaching externo, por ejemplo: puede ocurrir que el cliente-colaborador encuentre difícil llevar situaciones de conflicto a su jefe o que calle experiencias que se dan en las relaciones de trabajo. Por su parte, la responsabilidad principal del manager-coach es la organización, con lo cual puede resultarle difícil ser objetivo, incluso en una evaluación de desempeño. Además, es una tarea a sumar a su trabajo cotidiano. Lo recomendable es que este tipo de coaching se centre en los aspectos directamente relacionados con las responsabilidades y tareas del cliente. En los casos en que los obstáculos del colaborador tengan una influencia relevante de aspectos personales lo aconsejable es la contratación de un coach externo.

¿En qué situaciones se pide coaching?

La decisión de cambiar de una persona o una organización es precedida por una cadena de resultados insatisfactorios,

de los que no puede detectarse el origen. Se admite que algo no funciona en el nivel de efectividad que podría tener, pero, al estar tan dentro de la situación, no es posible advertir qué ocurre. La emocionalidad predominante es de descontento, insatisfacción y desesperanza, y predomina la convicción de que por más que se intente hacer algo distinto, se cae siempre en el mismo círculo que obliga a repetir conductas indeseadas y a alejarse de los resultados deseados y obtenibles. Este es el momento de pedir coaching.

¿Qué rol desempeña el coach?

El coach guía y apoya al cliente para obtener lo mejor de sí mismo, alcanzar lo que quiere alcanzar y ejercer los cambios que necesita.

El coach colabora para que las personas sean un observador distinto, orientándolas hacia un nuevo modo de actuar, lo que determinará una nueva modalidad de ser y de enfrentarse con el mundo. Es precisamente ese cambio en la postura del observador lo que permitirá que aun la acción más pequeña, por el hecho de ser diferente de cuanto se hizo hasta el momento, provoque resultados inéditos.

Para facilitar el cambio, el coach domina el arte de hacer preguntas, sabe indagar y escuchar. Esto le permite obtener información precisa y de alta calidad, conectar el lenguaje con la experiencia, desarmar el “diálogo interno” (conversaciones privadas), identificar limitaciones, recuperar recursos y encontrar opciones. En definitiva, le permite hacer las preguntas indicadas que desconcierten y reencadren la dificultad expresada por el cliente, preguntas que le permitan recuperar datos del contexto. Además, la pregunta es el elemento fundamental de este proceso ya que, a partir de ella, el coach consigue que el cliente reestructure su visión de la realidad, profundizando en su persona y descubriendo valores que antes no habían sido percibidos.

El coach no tiene un rumbo prefijado, sino que lo va descubriendo junto con el cliente. Como dice Antonio Machado, “se hace camino al andar”. Por esto no es mejor coach el que tiene una visión previa acerca del camino a recorrer, sino el que tiene las competencias para explorar, indagar, un terreno incierto, sólo sabiendo que debe ir desde el estado actual conocido (lo que siempre se ha hecho), hacia el estado deseado, capaz de ofrecer alternativas y opciones.

Rafael Echeverría⁹ dice: “Pensar es indagar. Quien no sabe indagar es incapaz de pensar”. Indagar nos conduce a hacer una reflexión, revisando lo que damos por supuesto, a conectarnos con nosotros mismos y con nuestra creatividad, para mejorar nuestra manera de ser.

Un coach sabe escuchar y verificar la escucha. Buceando en las historias o relatos del cliente, va detectando cuál es la interpretación que este da a los hechos o experiencias que cuenta. En esta escucha el coach percibe, no solamente la interpretación, el sentido dado por el cliente, sino también las inquietudes y las necesidades que este tiene. A la vez, al percibir su corporalidad, el coach detecta también su estado emocional. Así descubre la manera de observar el mundo que tiene el cliente y puede intervenir de manera efectiva en ella.

La escucha es una de las habilidades más importantes del ser humano ya que define la relación con nosotros mismos y con el mundo y, por lo tanto, la calidad de nuestra vida.

Según el propio Rafael Echeverría, “el coach es un gran facilitador de aprendizaje, de los procesos de transformación de otros seres humanos, de sus procesos de auto-inventación, ...un partero de una nueva forma de ser, un facilitador del devenir”.

9. Comunicación personal del autor.

¿Por qué es “ontológico”?

La ontología (del griego *onthós*, “ente”) es una rama de la metafísica que estudia la esencia, características, particularidades, etc., del ser y del estar, no sólo de los seres vivos, sino también de los objetos y las abstracciones. El primero en usar ese nombre fue el filósofo Goclenio, en 1613, y poco después Leibniz la definió como “la ciencia de lo que es y de la nada, del ente y del no ente, de las cosas y de sus modos, de la sustancia y del accidente”.

Rafael Echeverría, doctor en Filosofía y autor del libro *Ontología del Lenguaje*, basó su trabajo en los conceptos de Fernando Flores, doctor en Filosofía Analítica del Lenguaje y de la Ciencia, y en los de los doctores en Biología Humberto Maturana y Francisco Varela, todos ellos chilenos contemporáneos. El concepto básico de esta disciplina es considerar a las personas como seres principalmente lingüísticos, lo que abre a una nueva interpretación de la humanidad.

En palabras de Echeverría¹⁰, “La Ontología del Lenguaje representa la convergencia de dos líneas autónomas de indagación que se llevan a cabo durante el siglo xx. Curiosamente, ambas se encuentran ya esbozadas, de manera germinal, en el pensamiento de Friedrich Nietzsche, a fines del siglo xix. La primera de estas líneas de indagación es aquella que busca replantearse la pregunta sobre el ser humano. Entre sus representantes más destacados figuran los filósofos Martin Heidegger y Martin Buber. Para Heidegger, ‘ontología’ es la respuesta que damos a la pregunta sobre aquel ser que se pregunta sobre el ser.

”La segunda línea de indagación surge de desarrollos que se registran en la filosofía analítica. Su principal preocupación se dirige a replantearse el fenómeno del lenguaje. Entre sus representantes principales podríamos

10. Tomado del programa de formación de coaches de Newfield Consulting, dictado por Rafel Echeverría y Alicia Pizarro en México, España y EE.UU., 2000.

mencionar a Ludwig Wittgenstein y J. L. Austin, fundadores de la Filosofía del Lenguaje. A partir de sus contribuciones se logra reinterpretar el carácter del lenguaje. Mientras nuestra concepción tradicional concebía al lenguaje como algo fundamentalmente pasivo y descriptivo, los filósofos del lenguaje nos muestran que el lenguaje es también activo y generativo. Con el lenguaje no sólo describimos y transmitimos lo que observamos. Los seres humanos también actuamos a través del lenguaje y al hacerlo transformamos nuestras identidades y el mundo en el que vivimos, transformamos lo que es posible y construimos futuros diferentes.”

La pregunta por nuestro ser da inicio a la búsqueda del sentido de la vida, de lo que vemos, oímos y sentimos. Y lo hacemos contando historias. Las conversaciones son la clave para comprender cómo somos los seres humanos. Somos nuestras conversaciones: la manera como conversamos con nosotros mismos y con los demás determina nuestro particular modo de ser, y qué tipo de vida vamos a generar.

¿Qué es la PNL?

La PNL es el arte de la excelencia humana. Se dedica al estudio de la experiencia subjetiva y de los procesos de aprendizaje. Nos provee herramientas y habilidades para el desarrollo de estados óptimos en comunicación y cambio, a la vez que promueve la flexibilidad del comportamiento, el pensamiento estratégico y la comprensión de los procesos mentales.

Los campos de aplicación son tan amplios como lo son los de las relaciones interpersonales.

Su facilidad de aplicación “a medida” para diferentes situaciones personales, grupales y organizacionales sumada a

su gran efectividad la convirtieron en uno de los modelos de interacción humana más efectivos desarrollados en los últimos tiempos.

Su nombre puede desglosarse y explicarse como sigue.

Programación (*Del lenguaje cibernético*).

Se refiere al proceso de organizar los componentes de un sistema para conseguir resultados específicos.

La PNL especifica y codifica las características de un talento excepcional, con lo que permite el acceso a los recursos internos. De esta manera, promueve el pleno desarrollo del potencial humano.

Neuro (*Del griego neuron: nervio*).

Todo comportamiento es el resultado de procesos neurológicos.

La PNL se relaciona con el modo en que empleamos la mente, el cuerpo y los sentidos para pensar y darles significado a nuestras experiencias. Cuanto más conscientes seamos de nuestras pautas de pensamiento, más flexibilidad –y por lo tanto, más influencia– podremos ejercer sobre nuestro presente y nuestro futuro.

Lingüística (*Del latín lingua: lenguaje*).

Indica que los procesos neuronales se representan, ordenan y secuencian en modelos y estrategias por medio del lenguaje.

Utilizar los patrones del lenguaje verbal facilita el cambio, permite tomar conciencia de cómo hacer uso de los sentidos para enriquecer y darle vida a la expresión verbal, generando información de calidad y descubriendo y modificando las restricciones autoimpuestas.

Entre las definiciones de los más notables especialistas en la materia, podemos resaltar las que siguen.

- “Básicamente, desarrollamos maneras de enseñarle a la gente a usar su propia cabeza.”¹¹
- “Es la práctica de comprender cómo las personas organizan sus pensamientos, sentimientos, lenguaje y comportamiento para producir resultados. Provee a las personas una metodología para modelar el funcionamiento excepcional conseguido por los genios y líderes en su campo.”¹²
- “La PNL se ocupa de la influencia que el lenguaje tiene sobre nuestra programación mental y demás funciones de nuestro sistema nervioso. Trata asimismo del modo en que nuestra programación mental y nuestro sistema nervioso se reflejan tanto en nuestro lenguaje como en los patrones lingüísticos que empleamos.”¹³
- “Es el estudio sistémico de la comunicación humana. Es el modelado de la excelencia y la manera de comprender cómo llegar a resultados extraordinarios y permitir a otros alcanzar lo mejor que ellos mismos puedan alcanzar.”¹⁴

En cuanto a mí, la PNL me permitió atravesar los más grandes desafíos personales y profesionales, y se convirtió en una filosofía de vida. Sus principios se han transformado en la raíz de mi pensamiento y mi relación con el mundo. Comprendí que los seres humanos creamos nuestra realidad “armando” representaciones acerca de nosotros mismos y del mundo y que, cambiando esas representaciones, es posible cambiar nuestra manera de ser y hacer y, por lo tanto, nuestra realidad.

11. Bandler, Richard: *Use su cabeza para variar*. Editorial Cuatro Vientos, Santiago de Chile, 1988.

12. Grinder, John: comunicación personal del autor.

13. Dilts, Robert: *El poder de la palabra*. Urano, Barcelona, 2003.

14. O'Connor, Joseph y Seymour, John: *Introducción a la PNL*. Urano, Barcelona, 1992.

Breve historia de la PNL

La PNL nació en la década de los '70 en la Universidad de California, en Santa Cruz, Estados Unidos, donde Richard Bandler, matemático, terapeuta gestáltico y experto en informática, y el lingüista John Grinder, ambos, además, doctores en Psicología, estudiaron patrones de comportamiento comunicacional para desarrollar modelos y técnicas que pudieran explicar las estrategias de excelencia de la comunicación humana. El origen de su investigación fue su curiosidad por entender cómo a través de la comunicación verbal y no verbal se producían cambios en el comportamiento de las personas. Objeto de su observación fueron: la exitosa terapeuta familiar Virginia Satir, el padre de la hipnología médica moderna, Milton Erickson, y el creador de la terapia gestáltica, Fritz Perls.

Recibieron además gran influencia teórica de Gregory Bateson (1904-1980), antropólogo, sociólogo, cibernético, uno de los más importantes estudiosos de las organizaciones sociales del siglo XX. Desde su punto de vista, la mente es parte constitutiva de la realidad material y, como consecuencia, no tiene sentido escindirla de esta.

Bandler y Grinder llegaron a la conclusión de que los comportamientos de personas exitosas se pueden descubrir y, una vez aprendidos, se pueden reproducir y enseñar. El conjunto de los patrones que modelaron y sus influencias teóricas dieron origen a la PNL.

La PNL y la Ontología del Lenguaje son dos modelos complementarios y están al servicio del coaching, ya que ellas operan en el lenguaje, emociones y corporalidad. Intervienen en el dominio de la acción para que el cliente pueda alcanzar el estado deseado. Estas tecnologías aportan muchas herramientas poderosas que pueden ser usadas en diferentes ámbitos, a nivel personal y organizacional.

Al modelar la excelencia humana, la PNL detecta y permite transferir patrones de éxito de unas personas a otras,

haciendo que unas personas consigan lo que otras han podido lograr. A su vez, la Ontología permite conectar con ese ser humano particular que se pregunta por el ser. De esta manera, el coaching hace que las personas puedan alcanzar estándares extraordinarios, no conseguidos por ellas aún.