

Modelo de Coaching con PNL

El Coaching es un proceso que se basa en conversaciones entre, al menos, dos personas y toda conversación está mediada lingüísticamente, es producto de la manera como la persona ha almacenado y filtrado en su memoria la información que ha captado del medio y del proceso de acceder y transmitir nuevamente esta información también y nuevamente filtrada. En una conversación entonces, se conjugan elementos verbales, no verbales y paralingüísticos que son procesados por el sistema neurológico de la persona de acuerdo con su historia previa, sus creencias, valores, emociones y preferencias, entre otras. La PNL posee un conjunto de elementos que le permite al Coach comprender, analizar y especialmente aplicar en un proceso de Coaching. Es por esta razón que se considera que este conjunto de conocimientos y técnicas denominada Programación Neurolingüística constituye un buen marco para guiar las acciones de un Coach Empresarial.

¿Qué es la P.N.L.?

La PNL estudia la forma como se organiza y cambian las maneras habituales de pensar, comunicarse y comportarse para lograr los resultados deseados en nosotros mismos o en otras personas, a lo cual se le denomina Programación. También se ocupa de la forma como los seres humanos representamos la experiencia a través de la neurología y como dicha experiencia es captada y procesada por los cinco sentidos, esto corresponde al componente Neuro. El elemento lingüístico hace referencia a cómo nos comunicamos con nosotros mismos y con los demás de manera verbal, no verbal y paraverbal, a la forma como esta comunicación es representada neuronalmente, codificada, ordenada y recibe significado. La PNL es el estudio de la estructura de la experiencia subjetiva. Es el proceso de aprendizaje acerca de cómo pensamos, nos comunicamos y actuamos.

La PNL dispone de un conjunto de técnicas poderosas que suministra patrones potentes y eficaces para producir cambios y generar nuevas opciones proporcionando así estados de excelencia humana en períodos muy breves y de manera permanente. Sustenta que podemos modificar y reprogramar patrones de comportamiento inconscientes, a través del manejo del lenguaje y el pensamiento.

La PNL es descrita como una actitud, una metodología y una tecnología. Promueve una actitud que permite vivir una vida de manera feliz, productiva y exitosa. Caracterizada por un sentido de curiosidad y un deseo de aprender las habilidades para ser capaz de encontrar los tipos de comunicación que influyen a alguien y de que tipo de cosas vale la pena aprender.

Es una metodología basada en la presuposición de que todo comportamiento tiene una estructura y ésta puede ser modelada, aprendida, enseñada y cambiada (reprogramada) en diferentes áreas, educativas, de la salud o de las empresas. Se basa en el principio de que no importa lo que otra persona pueda hacer, se aprende a hacer lo mismo una vez se entienda lo que esa persona hizo en su mente, sus acciones y comportamientos.

Es una tecnología que habilita al practicante a organizar la información y las percepciones de manera que le permitan obtener resultados extraordinarios.

Modelo de Coaching con PNL

La PNL nació en un contexto de terapias psicológicas, principalmente de corte humanista, pero que mantienen el postulado que los problemas psicológicos, emocionales o comportamentales, se deben a situaciones difíciles que ocurrieron en algún momento de la historia del cliente y que si se conoce o elimina la causa del pasado el problema que experimenta la persona desaparece o al menos disminuye, esto es, se ha basado en ,lo que en PNL se denomina Metaprograma centrado en el pasado, posteriormente, Bandler, uno de los cocreadores de la PNL, desarrolló lo que denominó Ingeniería del Diseño Humano o DHE por sus siglas en inglés, (Guerrero, 2004, Bandler y Fitzpatrik, 2005, Bandler, 2008), el cual se centra en el futuro, preguntándose acerca de cuál podría ser el límite de una persona, que podría hacer y ser en el futuro si contara con los recursos necesarios. Como se puede apreciar, estos últimos planteamientos coinciden con algunos de los principios básicos del Coaching. Si bien DHE utiliza algunas técnicas de la PNL su finalidad es diferente, pero en adelante hablaremos de ésta sin entrar a diferenciar entre una y otra. Tanto la PNL como el DHE cuentan con múltiples técnicas, en el presente texto solo haremos referencia a unas de ellas, las que hemos considerado como más destacables para la labor de Coaching. Algunos aspectos básicos de la PNL como las claves de acceso ocular, los sistemas de representación, las anclas, por citar solo unos pocos, pueden ser consultados en los textos de introducción a esta disciplina, algunos de los cuales se relacionan en la bibliografía.

En PNL se habla del Modelo de Cambio Extendido, (Guerrero, 2004) el cual parte del estado actual del cliente y del estado deseado, teniendo en cuenta que en el primero se identifican la estructura personal (Creencias, Valores, Estrategias Mentales, Estados Asociados) y las conductas. En el estado deseado se determinan los objetivos y la dirección. Como parte del proceso de cambio se definen los recursos para alcanzar los objetivos y las Resistencias para este propósito. De tal manera y basado en la contribución de Gabriel Guerrero, se propone el presente Modelo de Coaching. Ver Figura 1. A continuación se describen sus componentes.

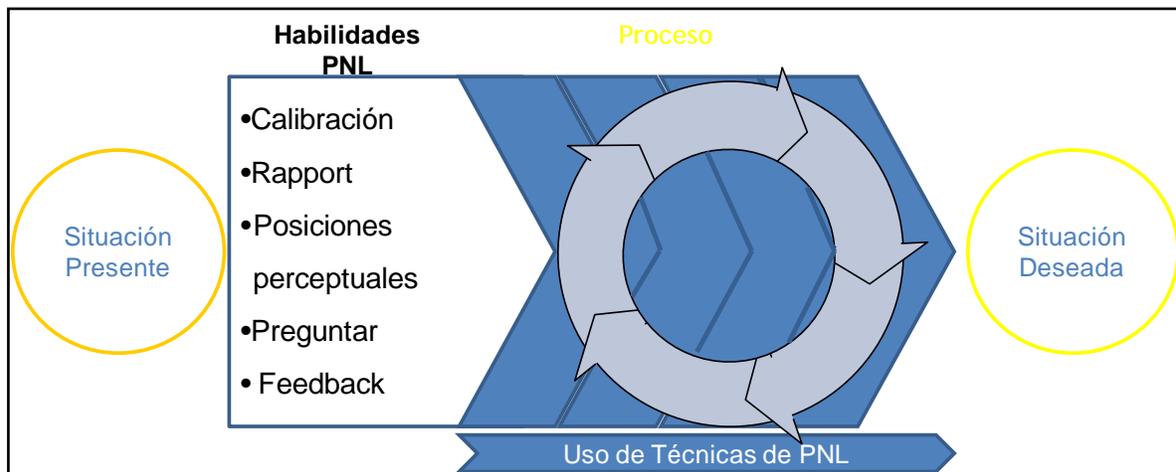


Figura 1 Modelo de Coaching con PNL

La situación presente: hace referencia a los temas o asuntos sobre el cual quiere hablar el cliente. Así, por ejemplo el Coach sepa que se trata de mejorar una competencia o cerrar una brecha en su modelo, el asunto debe ser establecido por el cliente.

Habilidades: Para acompañar al cliente desde su situación presente hacia su situación deseada, el Coach Empresarial con PNL se apoya en las habilidades de Calibrar, crear Rapport (o sintonía),

Posiciones Perceptuales, Preguntar y brindar retroalimentación honesta y retadora. Estas habilidades serán ampliadas posteriormente.

El proceso de Coaching que se suele seguir en una sesión particular de Coaching suele comenzar por establecer el asunto que desea tratar el cliente, seguido por la definición del objetivo que este espera alcanzar al final de la sesión, posteriormente, encuadrar la realidad o situación presente del cliente. El siguiente paso comprende la exploración de opciones que podría tener el cliente para alcanzar su objetivo. Por último se considera la perseverancia, la voluntad que puede tener el cliente para pasar a la acción. Este autor sugiere la utilización del acróstico ORO P que podría significar oro puro, para recordar estos pasos: O de objetivo, R de realidad, la segunda O de opciones y la P de plan de acción. En la literatura clásica se utiliza la palabra GROW, (crecimiento) la cual comprende los elementos expuestos. Una utilización extensa del Modelo ORO P puede apreciarse en el anexo 4. Veamos en detalle cada paso.

El asunto: Es importante en esta fase, seguir la agenda del cliente, pero centrándose en un tema específico. En este punto preguntas como las siguientes pueden orientar la conversación:

- ¿De qué quieres hablar en esta sesión?
- ¿Podrías contarme un poco más sobre este tema?
- ¿Qué más hay acerca de este tema que nos pueda interesar?
- ¿Cuál es el asunto que quieres mejorar?
- ¿Cuál es la competencia o habilidad que quieres mejorar?
- ¿Qué aspectos de tu desempeño quieres mejorar?
- ¿Cuál es la oportunidad que quieres aprovechar?
- ¿Qué comportamientos quieres cambiar en esta situación?
- ¿Cómo podemos optimizar nuestro tiempo hoy?
- ¿Entonces, muy concretamente, ¿Cuál es el asunto de nuestra conversación?

El Objetivo: es el resultado deseado de la sesión y también lo fija el cliente. Preguntas como:

- ¿Qué tiene que ocurrir en esta sesión para que puedas decir que fue útil?
- ¿Concretamente y con respecto al asunto previamente definido, ¿Qué quieres sacar de esta sesión?
- ¿Cómo te puedo ayudar en eso?
- ¿Qué resultados específicos y medibles quieres que te de esta sesión de coaching?
- ¿Qué quieres lograr en esta sesión?

Realidad: Witmore, 1995, dice que cuando tenemos las ideas claras acerca de la realidad, es posible enfocar las metas con mayor precisión o incluso modificarlas si la situación resulta un tanto diferente de lo que antes se pensó. Esta etapa comprende entender la situación actual del cliente con respecto al asunto definido, es entender bien lo que le pasa al cliente, describiendo, sin emitir juicios. En el ambiente empresarial la realidad suele estar relacionada con hechos y cifras, por ejemplo entre el nivel actual de las competencias frente al nivel esperado o deficiencia en el desempeño laboral. En la exploración de la realidad es importante considerar la conciencia del cuerpo y sondear las emociones. La autoconciencia del cuerpo realza la percepción de los procesos mentales y emocionales (Masters y Houston, 1991). La familiaridad con nuestro cuerpo vuelve obvias nuestras ideas sobre él. Lo mismo puede decirse del aprendizaje, los pensamientos y los sueños (Feldenkrais, 1996). La conciencia del cuerpo genera autocorrección automática y acrecienta

la eficacia del cuerpo, como decimos en PNL: cuerpo y mente hacen parte del mismo sistema, por tanto intervenir en uno de ellos también se verá reflejado en el otro. Witmore, 1995, también sugiere en esta etapa, sondear las emociones y evaluar las actitudes.

Esta fase implica también buscar experiencias de éxito en el cliente, situaciones o personas con las que es más exitoso el asunto a resolver (no se habla de problema) no es visible, apoyarse en sus fortalezas, ya que estos aspectos pueden sugerirle al cliente posibles soluciones. Las preguntas orientadas a la acción permiten diferenciar entre lo que el cliente ha pensado acerca de la situación y lo que realmente ha hecho y evidenciar que en realidad no han actuado lo suficiente. Más adelante te expondrá un elemento de la PNL que permitirá al Coach identificar la realidad del cliente: el metamodelo. Preguntas que pueden ser de utilidad en esta etapa del proceso:

- ¿Qué acciones al respecto has realizado hasta ahora?
- ¿Cuáles fueron los efectos de esas acciones?
- ¿Cómo describes tu situación actual?
- ¿Cómo se manifiesta el asunto a resolver?
- ¿Cuándo se manifiesta más? Cuándo menos?
- ¿Qué es lo que funciona bien para ti en estos momentos?
- ¿Qué hiciste para lograrlo?

Opciones: Como lo indica el nombre, hace referencia a identificar opciones y posibilidades que le permitan al cliente acercarse a su futuro deseado. La situación como Coach aquí es hacer que las posibilidades fluyan sin juzgarlas. La labor del Coach Empresarial es ayudar al cliente a tomar conciencia de las numerosas posibilidades que existen en su vida y en el trabajo. El Coach puede compartir sugerencias u opciones, pero solo cuando el cliente no se le ocurre nada más. Posteriormente se detallarán algunas técnicas de PNL útiles para estos fines. Ver Tabla 3. Al explorar las opciones también es importante considerar las excepciones, es decir, el ejercicio no problemático de la conducta problemática. En ocasiones la sola expresión de las excepciones son suficientes por sí mismas para generar cambios en el cliente. La ausencia de excepciones insinúa resistencias por parte del cliente y una emoción básica de fondo (tristeza, miedo, rabia o placer) que la refuerza, (Milanese y Mordazzi, 2008) pero esto no podrá darse por hecho, el Coach deberá reflejárselo al cliente y si este lo permite, confirmarlo. El propósito de esta etapa no es encontrar la respuesta correcta, sino crear y enumerar todos los cursos de actuación alternativa posibles. En este punto la cantidad de opciones es más importante que la calidad y factibilidad de cada una de ellas (Witmore, 1995). En esta fase considerar los metamodelos, básicamente los relacionados con las generalizaciones (cuantificadores universales, operadores modales y presuposiciones) que pueden limitar pensar o encontrar opciones. Para encontrar ideas novedosas o para ayudar a desatorar al cliente, también se puede utilizar la técnica de Disney, que será expuesta más adelante. Otras técnicas útiles en esta fase son los cambios de creencias y las habilidades de palabra. Algunas preguntas útiles para estos fines son:

- ¿Qué has intentado ya?
- ¿Qué no has intentado todavía?
- ¿Qué te lo ha impedido?
- ¿Qué funcionó?
- ¿Qué otras posibilidades existen?
- ¿Cuál de ellas podría funcionar mejor?

- ¿Qué puedes hacer de manera diferente?
- ¿Qué más se te ocurre?
- ¿Si pudieras empezar de nuevo, qué harías distinto?
- ¿Si eliges esta opción, cuáles serían las consecuencias?

Plan de acción: En la última fase del Modelo ORO P el propósito es animar al cliente a responsabilizar para lograr sus objetivos, animarlo a comprometerse con un Plan de acción, a perseverar hasta conseguir lo que quiere. A partir de las opciones posibles, ayudar al cliente a seleccionar las más adecuadas, ayudar al cliente a explorar posibles obstáculos y las maneras de superarlos. Witmore, 1995, recomienda en este punto solicitarle al cliente que califique en una escala de uno a diez el grado de intensidad para llevar a cabo cada una de las tareas. Si este asigna un valor menor a ocho, es recomendable preguntarle al cliente ¿qué podría hacer o que debería pasar para que esta valoración sea mayor? Si la valoración sigue inferior a ocho es mejor que el cliente elimine esa acción ya que es improbable que llegue a realizar dicha actividad. Dada la importancia de esta fase se ampliará en un capítulo posterior. Véase a manera de ejemplo de Plan de acción, el anexo No 5. Posibles preguntas que puede formular el Coach Empresarial aquí:

- ¿Qué vas a hacer?
- ¿Cuál de las opciones prefieres?
- ¿Qué vas a hacer?
- ¿Entonces tu plan de acción es?
- ¿Cuál es el paso más importante?
- ¿De qué manera contribuirán estas acciones a lograr la meta?
- ¿Cómo puedo yo ayudarte a mantener tu estado de responsabilidad ante estos compromisos?
- ¿Qué barreras prevés o ya conoces?
- ¿Qué te frena? ¿Qué necesitas superar?
- ¿Quién tiene que estar enterado?
- ¿Qué apoyo necesitas? ¿Cómo y cuándo obtendrás ese apoyo?

Situación deseada: hace referencia a lo que desea lograr el cliente durante el proceso de Coaching.

En la Tabla No 3 se muestra como para cada etapa del proceso de Coaching se pueden utilizar una o varias técnicas de la Programación Neurolingüística.

Proceso de Coaching	Técnica de PNL
Asunto	Metamodelo,
Objetivo e identificación de obstáculos	Línea de tiempo, Objetivos bien formulados, valores, Técnica de Disney.
Realidad	Metamodelo
Opciones	Metamodelo, cambio de creencias, preguntas, feedback, habilidades de palabra, Técnica de Disney

Plan de Acción	Línea de tiempo, plan de acción, asignación de tareas, imaginación escénica Técnica de Disney
----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 3 Etapas del Proceso de Coaching y algunas Técnicas de PNL