



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**APLICACIÓN DE COACHING EJECUTIVO CON TÉCNICAS
DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)**

T E S I S A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A:

MONTSERRAT BOLAÑOS VALDERRAMA

DIRECTORA: MTRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB



CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F.

OCTUBRE, 2014.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A la máxima casa de estudios, la Universidad Nacional Autónoma de México.

A la Facultad de Psicología y todos mis maestros.

A mi tutora, Mtra. Erika Villavicencio Ayub.

A la División de Educación Continua.

A Dios que me ha permitido despertar todos los días y seguir viva y completa.

A mi mamá, no tengo palabras para decirte cuán importante eres en mi camino.

A mi papá por su apoyo.

A mi hermana, amiga y cómplice incondicional, sin ti, no sería yo.

A Gus, por alentarme para seguir superándome y por compartir tanto conmigo.

A mis ángeles, Juanita, Agus y Pato, por ser mi luz y por haber formado parte tan importante en mi desarrollo.

A mis amigos, la familia que yo escogí, y que directa o indirectamente me apoyaron.

¡Amigas psicólogas lo logramos!

GRACIAS

ÍNDICE

Resumen.....	1
Introducción.....	2
CAPÍTULO 1. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL).....	5
1.1 Definición.....	5
1.2 Postulados de la PNL.....	10
1.3 Los filtros.....	13
o Los sistemas representacionales.....	13
o Los Metaprogramas.....	16
o Las creencias.....	19
1.4 Modelado.....	20
1.5 La comunicación.....	22
o El metamodelo lingüístico.....	22
o Calibrar.....	25
o Acompasar.....	25
o Rapport.....	26
o Liderar.....	27
1.6 La metáfora.....	27
1.7 Anclaje.....	28
1.8 Principales estructuras de la PNL.....	28
o Triada cognitiva.....	29

o Posiciones perceptivas.....	29
o Orden experiencial.....	31
o Niveles lógicos.....	32
o Teoría del campo unificado.....	33
CAPÍTULO 2. COACHING.....	37
2.1 Concepto de Coaching.....	37
2.2 Orígenes del Coaching.....	41
2.3 El Coaching hoy.....	43
2.4 Elementos Integradores del Coaching.....	45
o El coach.....	45
o El coachee.....	47
2.5 Coaching y Psicología.....	48
o Competencias del Psicólogo-Coach.....	50
2.6 Tipos de Coaching.....	53
o Personal.....	53
o Ejecutivo.....	54
o Empresarial.....	58
2.7 El Proceso de Coaching.....	60
o Modelo GROW.....	62
2.8 Las preguntas en Coaching.....	66
2.9 El coaching con PNL.....	68
o Autoconocimiento.....	69

o Creencias y valores.....	69
o Construcción de habilidades.....	71
Propuesta.....	73
Discusión.....	88
Alcances y limitaciones.....	90
Anexos.....	93
Referencias.....	142

RESUMEN

Conforme a la revisión bibliográfica se plantea una propuesta para llevar a cabo un proceso de Coaching ejecutivo a través del enfoque de la Programación Neurolingüística (PNL) con el fin de que los ejecutivos logren la excelencia a largo plazo y sean capaces de avanzar por sí mismos, empleando estrategias para lograr el cumplimiento de metas específicas, que los beneficien de manera personal y profesional, utilizando diversas técnicas que faciliten el logro de dichas metas, por cumplimiento de objetivos, y paralelamente una mejora continua que beneficie tanto al colaborador ejecutivo como a la organización.

Palabras clave: PNL, Coaching ejecutivo, Coach, Coachee.

INTRODUCCIÓN

Grinder apunta que “*La PNL es el Coaching en acción*” (citado en Olivé, 2010 p. 83), entendiendo el proceso del acompañamiento al cambio como Coaching y la metodología empleada para ello como PNL, con el modelaje que ha realizado hasta hoy en los aspectos de autoconocimiento, comunicación y cambio.

La PNL examina el trabajo conjunto de pensamiento, lenguaje y conducta, se le reconoce como una herramienta rápida y eficaz que mejora la comunicación en las relaciones humanas; lo que la hace aplicable e indispensable para lograr el desarrollo del individuo en diversos campos. Tal es el caso de las empresas, donde se utilizan las técnicas de PNL para facilitar el logro de objetivos y paralelamente una mejora continua que beneficie tanto al personal, como a la organización. Es en esta aplicación de las técnicas donde participa el Coaching, disciplina que por sus características adopta a la PNL como herramienta para el logro de objetivos específicos, personales y profesionales.

El Coaching es uno de los medios con la mejor relación coste-eficacia para destacar en el mundo de los negocios. Ha ido adquiriendo importancia por tres razones principalmente (O'Connor & Lages, 2005). En primer lugar, y debido a cambios generacionales, los empleados están comenzando a invertir en su carrera personal más que en una lealtad profesional hacia su organización. Las empresas empiezan a aceptar que el modo más eficaz de mantener a sus colaboradores consiste en invertir en ellos y ofrecer desarrollo. El coach que utiliza la PNL

comprende la realidad de la forma de pensar del coachee o cliente y utiliza el lenguaje de forma precisa para ello.

En segundo lugar ofrecer Coaching a empleados clave en la organización, constituye una mejor utilización de los recursos de la empresa, puesto que se aplican donde más se necesita, garantizando un impacto positivo en la empresa.

En tercer lugar, la formación empresarial por sí sola no genera un cambio real en el comportamiento del empleado, ya que regresar a las mismas instalaciones, con los mismos compañeros respondiendo de la misma manera, contribuye a retornar al antiguo comportamiento. Con la utilización de Coaching con técnicas de PNL, se guiará al colaborador después de la formación manteniendo la motivación, así podrá resistir mejor los hábitos que se mantienen dentro de la empresa, y el cambio de comportamiento tendrá más probabilidades de enraizar, debido a que la PNL trabaja con técnicas sencillas que permiten interactuar con objetivos, valores y creencias que se integrarán al bagaje del buen ejecutivo.

En el primer capítulo se abordará la PNL comenzando por definirla para después mencionar los elementos que la componen. El segundo capítulo tratará el tema de Coaching, conceptualizándolo y agregando sus componentes, señalando tres tipos de Coaching: el ejecutivo, el personal y el organizacional. Como último apartado se encuentra la propuesta de llevar a cabo el Coaching ejecutivo con las técnicas de PNL, que es el motivo de este trabajo y tiene como objetivo general, que los ejecutivos alcancen la excelencia a largo plazo y sean capaces de avanzar por sí

mismos, empleando estrategias para lograr el cumplimiento de metas específicas, que los beneficien de manera personal y profesional. Esto se logra al cumplir los objetivos específicos siguientes:

- Desarrollar ideas, planes y estrategias.
- Mejorar el desempeño individual aumentando su productividad.
- Incrementar el nivel de las habilidades individuales del trabajador, como la iniciativa y la responsabilidad.
- Que los trabajadores adopten, a través de la guía, mejores soluciones en el proceso de toma de decisiones.

CAPÍTULO 1. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)

1.1 Definición.

Knigh t (2005) define a la Programación Neurolingüística (PNL) como el estudio de los factores que influyen sobre la forma de pensar, de comunicarse y comportarse. Es un modo de codificar la excelencia, así pues, su modelo se basa en la comunicación, para saber cómo construimos pensamientos, y de ese modo, aprovechar habilidades propias o ajenas, logrando generar cambios (Gómez, 2004).

O'Connor y Seymour (citado en Olivé, 2010) ven la PNL como:

“El arte y la ciencia de la excelencia personal. Es un arte porque cada uno da su toque único, personal y de estilo a lo que está haciendo, y esto nunca se puede expresar con palabras o técnicas. Es una ciencia porque hay un método y un proceso para descubrir los modelos empleados por individuos sobresalientes” (p. 30).

Olivé (2010) define la PNL como una forma adulta y moderna de aprender, de conocer cómo conocemos, ya que es propio de esta edad decidir lo que más conviene aprender, y al respecto dice “si entendemos la vida como un continuo aprendizaje, movido básicamente por la adaptación a un medio siempre cambiante, los aprendizajes deben estar renovándose continuamente para asegurarnos la mejor supervivencia posible, lo cual es todavía más cierto en esta

época de cambios tan rápidos y constantes” (p.18). En efecto esa es una de las más interesantes aplicaciones de la PNL, la reactualización de aprendizajes, una reestructuración para generar el cambio.

Es importante no olvidar que el cuerpo funciona como un todo (mente, alma y cuerpo). *“A través de nuestros sentidos, en forma de impulsos nerviosos, obtenemos información sobre la realidad física, sobre ese mundo de ‘ahí afuera’ y sobre nuestros cuerpos de carne y hueso”* (Young, 2002 p. 113). En la PNL, se entiende que, toda conducta humana es ejecutada tras haber sido programada en el cerebro una vez que el sistema neurológico combinó los impulsos recibidos por cada órgano sensorial implicado. El estímulo emitido por el órgano sensorial correspondiente se procesa de acuerdo a representaciones internas y como resultado se ejecuta una acción (Gómez, 2004).

La PNL tiene sus orígenes en la década de los 70's, en la costa oeste de los Estados Unidos (De Dobrinsky, 2008). Hasta que nació la PNL, la Psicología había dedicado principalmente su atención a los procesos del comportamiento anormal, y cómo lograr el retorno a la normalidad de los sujetos sometidos o que estaban en terapia (Sambrano, 2003). Blander y Grinder (1972), exploraron las características o indicadores que conformaban el perfil de seres humanos brillantes, estaban interesados en captar y entender lo que hacían para cambiar a la gente de manera poderosa y eficaz (Young, 2002). Estudiaron a terapeutas como Fritz Perls, fundador de la terapia Gestalt; Virginia Satir de la corriente

sistémica y al hipnoterapeuta Milton Erickson, quienes lograban metas de manera exitosa en su proceso de comunicación e interacción con sus pacientes. Estudiaron también el trabajo de los lingüistas Alfred Korzybski y Noam Chomsky, gracias a lo cual aprendieron los patrones del lenguaje y los fundamentos de las presuposiciones (Knight, 2005).

Se puede hacer un acercamiento inicial a la PNL a través de las tres nociones que la constituyen:

- Programación: Es la codificación de las vivencias, la repetición de secuencias de comportamiento y patrones de pensamiento (Gómez, 2004); aquí se encuentran las estrategias, las técnicas y los procesos aprendidos (Young, 2002). Por su parte Knight (2005) refiere que *“un programa consiste en una serie de pasos encaminados a la consecución de resultados concretos. Los resultados que obtenemos y los efectos que creamos en nosotros y los demás son consecuencia de nuestros programas personales”* (p. 15).
- Neuro: Referente a la relación cuerpo y mente (Young, 2002), toda acción o conducta es el resultado de la actividad neurológica (Gómez, 2004). En esta noción se encuentra la inteligencia somática, el instinto y la intuición, la base de la vida, la experiencia del momento que después tomará significado. Es el cuerpo, lo visceral, lo vivo (Olivé, 2010).

- Lingüística: El lenguaje utilizado para describir y categorizar el mundo, extrayendo sentido a las experiencias y para comunicar todo esto a los demás (Young, 2002). De igual manera Knight (2005) menciona que los patrones de lenguaje son una expresión de lo que se es y cómo se piensa. *“No sólo las palabras sino lo que las envuelve: los gestos, tonos de voz, etc.... Parte de un todo indiferenciado, que nos sirve para expresarnos y poder así comunicarnos con nuestros semejantes que utilicen códigos de significado iguales o parecidos”* (Olivé, 2010 p. 24).

De Dobrinsky (2008) menciona ciertas características que la PNL, como plan de acciones combinadas para lograr objetivos, tiene, y que la distinguen de otros enfoques, estas son:

- Tiene enfoque holístico. Esto es, entiende a la persona como un todo en el que sus componentes y niveles, se encuentran interrelacionados entre sí, lo que implica que un cambio en alguno de ellos repercutirá en los restantes.
- Trabaja con microdetalles. La PNL con todo y su visión integradora, también hace hincapié en los pequeños detalles vinculados a la persona y su funcionamiento en la vida. Detalles como las metáforas que utiliza en su cotidianeidad o la dirección que toman sus ojos al hablar de algún tema, son datos que la PNL no ignora.

- Se centra en los procesos mentales. Aunque gran parte de la PNL se centra en la conducta, la base de todo se encuentra en el nivel interno de la persona, en sus pensamientos, sentimientos y creencias.
- Trabaja con los planos mentales consciente e inconsciente. Donde el plano consciente se caracteriza por el conocimiento de uno mismo y de elementos del entorno, lo que implica control y claridad. Por el contrario, en el plano inconsciente, opera aquello que no podemos llegar a conocer ni controlar, es de alguna manera, una suerte de reino mental misterioso; entran en este terreno los sueños. La PNL considera que el inconsciente existe, que influye en el plano consciente, y que esa influencia puede ser positiva o negativa.
- Otorga importancia al lenguaje. Lo hace debido a que considera que el lenguaje es un reflejo de los sentimientos, pensamientos y creencia que se encuentran en el interior de los individuos.
- Concede importancia al lenguaje no verbal. Tomando a las señales corporales como valiosos datos a tener en cuenta. Los gestos, la mirada, la postura y la manera de vestir, se convierten en importantes fuentes de información.
- Asegura resultados rápidos. El cerebro trabaja y aprende muy rápido y eso posibilita que algunos cambios se efectúen de manera rápida y duradera.

1.2 Postulados de la PNL.

La práctica de la PNL se basa en una serie de postulados que configuran su sistema de creencias básicas y que han sido tomados de distintos campos, como la terapia gestáltica, el enfoque sistémico, la cibernética, el pragmatismo, la fenomenología, entre otros; y se consideran útiles para la comprensión del funcionamiento de las personas y sus maneras de comunicarse y cambiar (Olivé, 2010). Estos postulados son los que avalan y dan soporte a las técnicas, configuran una serie de presunciones que influyen en la conducta y las respuestas de quienes utilizan la PNL, y no permanecen en el plano teórico sino que resultan muy útiles para operar sobre la realidad y transformarla positivamente (De Dobrinsky, 2008). Los postulados son los siguientes:

- El mapa no es el territorio: Olivé (2010) apunta que de acuerdo a las experiencias que se viven, las personas elaboran construcciones mentales (mapas) a cerca de la realidad (territorio), estos mapas constituyen las vivencias subjetivas y por lo tanto no se pueden tomar como la realidad. Como lo diría el dicho popular “nada es verdad, nada es mentira, todo depende del cristal con que se mira”.
- Mente, cuerpo y acción constituyen un sistema: Lo que hacemos, nuestra mente y nuestro cuerpo están relacionados. Así como los estados mentales y anímicos influyen en el cuerpo, los diferentes estados del cuerpo también tienen su incidencia en la psique y las emociones (De Dobrinsky, 2008).

- La experiencia tiene una estructura: existen patrones, moldes, estructuras para organizar nuestra experiencia, como consecuencia, si cambiamos ciertos patrones nuestra experiencia también se modificará (De Dobrinsky, 2008).
- Cada conducta tiene una intención positiva: Toda acción tiene un propósito aunque este no siempre sea consciente, en este postulado se valida la intención y no la conducta (De Dobrinsky, 2008).
- No existe el fracaso, sino el aprendizaje: En este caso la PNL se muestra abierta al aprendizaje y cambio constante (Olivé, 2010). Todo error tiene el valor de la experiencia, de este modo, no existen fallas sino circunstancias de donde obtener información que puede resultar útil más adelante (De Dobrinsky, 2008).
- Las personas tienen todos los recursos que necesitan para producir cambios y si no los tienen los pueden aprender: Se considera al individuo como un enorme depósito de habilidades y atributos, que solo espera ser descubierto y puesto a funcionar. La PNL ofrece herramientas para conocer los recursos ocultos y la posibilidad de crearlos (De Dobrinsky, 2008).
- Si algo es posible para una persona, lo es para todas las demás: Este postulado dice que si se tiene un buen modelo, en condiciones parecidas, se puede desarrollar lo mismo que el sujeto modelado (Olivé, 2010).

- Las personas toman las mejores decisiones de acuerdo a la información que manejan en esa circunstancia: De acuerdo a la situación en la que se encuentra el individuo, las variables y la cantidad de información disponible en ese momento, toma la mejor decisión (De Dobrinsky, 2008).
- Toda tarea puede ser llevada a cabo o aprendida si se le divide en pequeños pasos: Si la tarea en pequeños pasos y se ejecutan de a uno a la vez. Se puede facilitar cualquier tarea por muy difícil que parezca, se trata de secuenciar el procedimiento (De Dobrinsky, 2008).
- Todo comportamiento puede servir en algún contexto: Rescatando aún esos comportamientos que nos parecen negativos y pensar que en otro contexto esa conducta resultará valiosa (De Dobrinsky, 2008).
- El sentido de la comunicación es la respuesta que obtenemos: Olivé (2010) explica que cada vez que el individuo se comunica debe asegurarse de que el mensaje ha sido entendido en los términos que desea. Para garantizarlo, se necesita de un sistema de retroalimentación que garantice la comprensión del mensaje.
- Si lo que se hace no funciona, se debe intentar hacer algo diferente: De Dobrinsky (2008) menciona que tener flexibilidad es clave para lograr efectividad en el marco de la PNL.

1.3 Los filtros.

Uno de los postulados en PNL dice que “el mapa no es el territorio”, esto quiere decir, que no hay concordancia exacta entre algún aspecto de la realidad y la representación que de ésta podamos tener. Para elaborar el mapa pasamos por el territorio por tres filtros (De Dobrinsky, 2008):

- Los sistemas representacionales.

Los sistemas representacionales son distintas maneras de percibir la realidad. Cada uno de estos sistemas determinará una manera de percibir y con ello, una forma de actuar así como un estilo de expresión verbal (De Dobrinsky, 2007), Gómez (2004) menciona cuatro tipos de sistemas presentes en cada individuo:

- Sistema director o guía – También llamado “sistema de entrada”, suministra el material sobre el cual pensar conscientemente. Es la vía de acceso.
- Sistema preferido o primario – Es el que se utiliza para pensar y organizar la experiencia conscientemente.
- Sistema secundario – Éste sistema es opcional, puede existir o no, proporciona menos información que el primario.
- Sistema colapsado u obturado – En este sistema se depositan los conflictos, ingresar a la experiencia por medio de este canal puede conectar con situaciones dolorosas.

De Dobrinsky (2007) apunta que la mayoría de las personas suele usar un sentido en particular para captar la experiencia del mundo y poder procesarla. Un mismo estímulo puede ser percibido, captado y procesado por varias personas con diferentes sistemas representacionales dominantes, calificado y recordado de manera distinta, menciona tres modalidades básicas para filtrar estímulos y son:

- Los visuales, que captan el mundo con los ojos, se fijan en los detalles visuales y recuerdan aquello que ven.
- Los auditivos, fijan su atención en los detalles auditivos, experimentan el mundo a través del sonido y recuerdan lo que dice la gente.
- Los kinestésicos, los individuos que registran las experiencias a través del sentido del tacto, el olfato o el gusto.

Estas tres modalidades se explican de acuerdo al comportamiento del individuo, en la tabla 1. Dentro de cada modalidad existen matices más sutiles, como son el color o la claridad de la imagen, el tono o volumen de un sonido y la intensidad o localización de un sentimiento (Knight, 2005).

Los movimientos de los ojos también ofrecen pistas sobre los sistemas representacionales o patrones mentales, en la tabla 2 se hace referencia a la organización de los movimientos oculares. Plachta (2009) señala que *“cuando pensamos, estamos representando la realidad en nuestra mente. El proceso de*

pensamiento que una persona tiene en un momento determinado puede ser detectado a través del movimiento espontaneo de sus ojos” (p.113).

Tabla 1. Sistemas Representacionales.

	Visual	Auditivo	Kinestésico
<i>Postura</i>	Erguido, rígido.	Centrado, columna en eje, posición de relajamiento medio.	Relajado, hombros caídos.
<i>Respiración</i>	Rápida, parte del pecho.	Parte media del pecho.	Lenta y larga, zona abdominal.
<i>Tono de voz</i>	Agudo.	Medio.	Grave.
<i>Velocidad (del discurso y movimientos)</i>	Rápida.	Media.	Lenta.
<i>Movimiento ocular</i>	Hacia arriba.	Línea media.	Hacia abajo.
<i>Movimiento de manos</i>	Palmas abajo.	Palmas paralelas entre sí.	Palmas hacia arriba.
<i>Cabeza</i>	Erguida.	Inclinada hacia un lado.	Inclinada hacia adelante.

<i>Predicados (verbos, adverbios, adjetivos)</i>	Mirar, ver claro, enfocar, imaginar, etc.	Decir, armonía, sordo, ruido, etc.	Tacto, sólido, tibio, frío, experiencia amarga, etc.
--------------------------------------------------	-------------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------------------------

(Gómez, 2004).

Tabla 2. Movimientos oculares

	<i>Izquierda</i>	<i>Derecha</i>
<i>Arriba</i>	Imágenes recordadas.	Imágenes construidas o imaginadas.
<i>A un lado</i>	Sonidos recordados.	Sonidos construidos.
<i>Abajo</i>	Diálogo interno.	Emociones y sensaciones internas.

(Knight, 2005).

- Los metaprogramas.

Resulta imposible procesar en su totalidad la serie de sobrecarga de estímulos e información que nos llega a través de los sentidos corporales, es por ello, que necesariamente se debe tener un criterio para filtrarla. Dichos criterios no siempre son conscientes, y es a lo que se denomina metaprograma (De Dobrinsky, 2007).

Bradbury (2001) define a los metaprogramas como *“los más profundos filtros del inconsciente al percibir el mundo que nos rodea o al responder ante él”* (p. 156).

Los metaprogramas se expresan en forma de pares, cada polo hace referencia a formas opuestas de percibir y procesar la información. A continuación se explica cada par:

- Asociado/Disociado: Alude a la relación predominante que las personas tienen consigo mismas (De Dobrinsky, 2007). La experiencia de estar en tu cuerpo es la experiencia asociada, la de estar fuera de ti disociada. Para experimentar las emociones que determinada situación despierta, el individuo se asocia a la experiencia; en el lado opuesto, si necesita distanciarse como en el caso de una experiencia traumática, le será útil adoptar la posición de disociación (Knight, 2005).
- Acercamiento/Huida: Permite tener una idea acerca de cómo una persona invierte su energía. Acercamiento señala a las personas que se aproximan a lo positivo, buscan gratificación, toman el camino placentero. El patrón de huida señala a las personas que tienen tendencia a evitar lo negativo, huyen del castigo y lo displacentero, considera primero los inconvenientes (De Dobrinsky, 2008).
- Similitud/Desigualdad: Ante una misma situación, una persona que clasifica en términos de similitud asociará, por ejemplo, una situación nueva a otra

ya conocida; el que clasifica en términos de desigualdad pensará en lo que se diferencia esta situación de otras. Es decir, la persona centrada en las semejanzas asimilará la situación en términos de similitud, la persona centrada en las diferencias asimilará la situación en términos de desigualdad o disparidad (Knight, 2005).

- **Expansión/Concretización:** El sentido de espacio, la impresión que causa cierta situación o el estilo de determinada cosa, son ejemplos de pensamiento expansivo. En la concretización hay más aprecio de los detalles (Knight, 2005)
- **Opciones/Procedimiento:** De Dobrinsky (2008) explica que la persona del tipo procedimiento se siente cómoda siguiendo las normas establecidas, encuentra su motivación en el seguimiento de pasos previamente establecidos. Aquellos que corresponden al tipo opciones, necesitan alternativas y posibilidades de experimentar para encontrarse motivados.
- **Interno/Externo:** Knight (2005) define este par a partir de la guía o referencia que las personas utilizan para tomar decisiones, dice que las personas con marco de referencia externo atenderán a fuentes externas para calificar sus logros o decidirse por un camino en particular. Las personas con marco de referencia interno utilizarán criterios propios, voces o imágenes internas como evidencia de éxito.

- Las creencias.

El tercero de los filtros, que resulta el más oculto y profundo, es el de las creencias. De Dobrinsky (2008) entiende a las creencias como *“una afirmación contundente acerca de algún aspecto de la realidad. Se caracteriza por dos componentes siempre presentes e íntimamente amalgamados: una idea y un sentimiento de certeza que acompaña esa idea”* (p. 45).

Bradbury (2001) proporciona la siguiente definición de creencias: *“Una idea sobre un aspecto de nosotros o del mundo externo que sostenemos como verdadera sin tener ninguna prueba objetiva que la respalde ‘nunca lo he intentado, sólo sé [creo] que no me gustaría’.”* (p.155).

Nadie puede vivir sin creencias, sin embargo, se trata que éstas sean positivas, que operen como facilitadores, y no que hagan el papel de límites que impidan identificar posibilidades.

Según De Dobrinsky (2008), las creencias tienen su origen a partir de diferentes niveles que se consideran las fuentes:

El primer nivel y el más amplio es el que hace una *cosmovisión*. Se refiere al conocimiento que comparte un pueblo, una civilización o edad histórica. Estas *cosmovisiones* pueden ser religiosas, políticas y científicas.

En segundo lugar se ubica el país o etnia, que cuenta con determinadas costumbres y tienen una concepción particular de sí mismos y de otros.

La tradición constituye el tercer nivel generador de creencias, la tradición se trata de una versión selectiva del pasado que continua influyendo en el presente.

En el número cuatro se encuentran los grupos de pertenencia en los que se sumerge el individuo a lo largo de la vida.

En el quinto nivel están los medios de comunicación, que en la actualidad son importantes generadores de creencias, como es bien aplicado por la publicidad donde “se crean necesidades” en el consumidor potencial.

Por último está la identidad, la historia personal y la subjetividad de cada individuo, por lo general se trata de conclusiones propias a partir de experiencias significativas.

1.4 El modelado.

Knight (2005) plantea que las habilidades más fundamentales se van aprendiendo a lo largo de la vida. Desde que es pequeño, el individuo se vuelve un experto imitador y seguidor de modelos, y pierde esta habilidad cuando se le empieza a enseñar con otros métodos más tradicionales y culturales. El modelado permite precisar las estrategias de cada contexto y reproducir la excelencia en un entorno concreto.

En el proceso del modelado es importante tomar en cuenta los programas que utilizamos, algunos de ellos los llevamos a cabo de manera inconsciente, como reír, caminar, hablar o conducir, a estos programas se les llama *estrategias*. Al

respecto Knight (2005) menciona que para crear un modelo de excelencia exhibido se tienen que precisar tanto las estrategias inconscientes como las conscientes. *"Una vez que conoces las estrategias concretas que permiten a una persona comportarse y percibir la experiencia del modo que lo hace, tendrás la clave para reproducir esa experiencia"* (p. 93).

Dilts (citado en De Dobrinsky, 2008) dice que:

El modelado de la conducta implica observar y hacer mapas de los procesos de éxito que subyacen en la actuación exitosa de algún tipo. Es el proceso de tomar un acontecimiento (o serie de acontecimientos) complejo y desglosarlo o desmenuzarlo en trozos lo suficientemente pequeños como para poderlo recapitular de alguna manera. El propósito de modelar la conducta es el de crear un mapa pragmático o modelo de esa conducta que puede ser utilizado para reproducir o simular algún aspecto de dicha actuación por parte de cualquier persona que se sienta motivada a hacerlo (p. 86).

De Dobrinsky (2008) apunta que además del modelado por estrategias, existe otro que se conoce como *identificación de trance profundo*, se trata de un proceso que se produce mayormente de manera inconsciente y a través de la cual se absorben características de otra persona. La palabra trance hace referencia a dos características fundamentales de este tipo de modelado: el proceso inconsciente que no es manejado a voluntad y la total concentración que requiere.

1.5 La comunicación.

La PNL otorga importancia al lenguaje, ya que son las palabras las que nos hacen humanos y nos distinguen de las demás especies. Sin embargo, lo cierto es que gran parte de los hombres y mujeres desperdician esta habilidad única, hablan de manera imprecisa, tienen vocabulario pobre o abusan de las ironías y los sarcasmos que en nada contribuyen a una buena comunicación (De Dobrinsky, 2008).

Uno de los primeros elementos que la PNL incorporó fue la idea de que el comunicador competente utiliza el lenguaje para crear un clima de confianza y entendimiento. El buen comunicador marca la diferencia, ya que posee la habilidad de adaptar su estilo de comunicación al de la persona que escucha (Knight, 2005).

- El metamodelo lingüístico.

De Dobrinsky (2008) define el metamodelo lingüístico como *“el arte del lenguaje para hacer más claro el lenguaje. ... Consiste en hacer preguntas claves que permitan entender mejor lo que el otro está tratando de decirnos, de modo tal de permitir la precisión, la claridad y la comprensión mutua”* (p.54).

El lingüista Noam Chomsky (citado en Knight, 2005) distinguía dos niveles lingüísticos, la estructura superficial que hace referencia a lo que se dice a la gente o a sí mismo y la estructura profunda que es el significado más profundo de

lo que se dice, y que contiene información que no se expresa o se conoce a nivel consciente. Entre la estructura profunda y la superficial pueden suceder varias cosas, la intención de la comunicación se puede perder o cambiar.

El metamodelo lingüístico plantea tres factores básicos que pueden producir confusión, interpretación errónea y problemas en la comunicación al participar en una conversación. Esos tres factores son:

- Las omisiones: Bradbury (2001) menciona que la omisión es *“el proceso de ignorar determinados fragmentos de información acerca de algún acontecimiento o persona (por cualquier razón)”* (p. 158). Las omisiones representan el hecho de dar información por sentada y no explicitar aquellos datos necesarios para que el mensaje sea claro y al mismo tiempo la respuesta sea la adecuada (De Dobrinsky, 2008). Los mecanismos más típicos dentro de las omisiones son: las acciones imprecisas que son frases ambiguas, las comparaciones, las abstracciones y las opiniones por hechos que son opiniones expresadas como verdades (Knight, 2005).
- Las distorsiones: Bradbury (2001) define la distorsión como *“el proceso de reestructurar la información de modo que falsea la realidad externa (por cualquier razón)”* (p.155). De Dobrinsky (2008) menciona que son fenómenos lingüísticos en los que se altera el contenido de lo que se quiere decir, y explica dos formas de hacerlo: la impersonalización y la acusación donde se pone fuera la responsabilidad; Knight (2005) plantea otros dos: la

interpretación donde se unen dos afirmaciones para que parezcan una, y leer la mente donde el hablante sabe lo que la otra persona piensa o siente.

- Las generalizaciones: Bradbury (2001) las define como “*el proceso de crear una regla o asunción general sobre la base de una cantidad muy limitada de pruebas*” (p. 156). Las generalizaciones son necesarias ya que si no se usaran se tendrían que incluir muchos detalles al expresar algo, sin embargo, también son una fuente de malentendidos. Un ejemplo de generalización son las afirmaciones universales, que constan de palabras como: nadie, siempre, nada, nunca, todos; donde el hablante ha generalizado una experiencia concreta para que sea verdad en *todas* las circunstancias (Knight, 2005).

A la PNL se añadieron las habilidades comunicacionales de personas excepcionalmente diestras en el arte, y se generó un modelo de cómo practicarlo.

Plachta (2009) explica que hay acciones implicadas en este modelo:

1. Calibrar para saber qué acompasar,
2. Acompasar para lograr rapport,
3. Establecer rapport para liderar y
4. Liderar para lograr un resultado

- Calibrar.

Consiste en observar ciertos indicadores corporales y verbales que brindarán la información necesaria para ese primer acercamiento. Es un proceso de observación que proporcionará retroalimentación acerca de cómo se está desarrollando la comunicación. Primero se observan indicadores de comportamiento como: postura corporal, gestualidad, movimientos y las palabras que utiliza, después se calibrarán indicadores más sutiles como: ritmo personal, respiración, movimientos oculares, el tono, volumen y la cadencia de la voz (Plachta, 2009).

- Acompasar.

La finalidad del calibrado es disponer de información para iniciar el acompañamiento. Plachta (2009) señala que acompasar supone un conjunto de acciones que permiten acompañar al otro en su modelo del mundo con la finalidad de establecer sintonía, sin llegar a la imitación ya que podría ser percibida como burla y esto evidentemente alejaría el objetivo. Menciona que hay tres tipos de acompañamiento:

- Acompañamiento corporal: Implica reconocer la corporalidad del otro y desde ella tender un puente para facilitar el contacto. Consiste en adoptar una postura similar a la del interlocutor, y se trata de la forma más simple y poderosa de posibilitar el rapport, ya que genera una sensación de comodidad instantánea entre los comunicantes.

- Acompañamiento paraverbal: Que consiste en acompañar la forma sonora en que se expresa la otra persona. Es decir, la calibración de volumen, tono, timbre y velocidad que se hizo en el primer paso para luego acompasar.
- Acompañamiento lingüístico: Radica en facilitar la sintonía por medio del lenguaje, acompasando las palabras en general. Consiste en utilizar los mismos predicados con el fin de afirmar la comunicación verbal con el sistema representacional dominante del interlocutor. El comunicador requerirá de flexibilidad para poder adaptarse a las preferencias de la otra persona, y sobre todo, respetar y adoptar las palabras que maneje en su modelo del mundo.
 - Rapport.

Plachta (2009) indica que cuando se acompaña a otra persona con la postura, movimientos, gestos, volumen y tono de voz, y acompasamos su lenguaje, se está creando una experiencia de comunicación muy poderosa. Esa vivencia de sintonía que resulta se denomina rapport. Si el objetivo de esa experiencia de comunicación apunta a lograr alguna modificación en el comportamiento, el paso que seguirá del rapport será liderar. El rapport refiere, según De Dobrinsky (2008), *“la capacidad de vibrar en armonía con el otro, a la posibilidad de sintonizarse con los demás y, por lo tanto, de comunicarse a un*

nivel de excelencia y sentar, con ello, las bases firmes de una posición de liderazgo” (p.91).

- Liderar.

Consiste en facilitar algún tipo de modificación en el comportamiento de otra persona. Una vez que se establece el rapport, liderar es sencillo, ya que se han superado posibles barreras y los pasos en el proceso final fluyen con facilidad. Cuando se lidera, se hace con firmeza y autoridad, no se impone ni se ordena, no se convence ni se somete a ningún poder, por el contrario, habiendo tal sintonía basta con proponer y presentar al interlocutor opciones potencialmente aceptables para su comportamiento (Plachta, 2009).

1.6 La metáfora.

Bradbury (2001) define la metáfora como un argumento diseñado para transmitir un mensaje y que éste sea recibido de manera más fácil por el oyente. Las metáforas han acompañado al ser humano desde tiempos pasados, estos relatos a modos de cuentos, fábulas y parábolas pasan de una generación a otra, forman parte de la educación y la cultura, y es por ello que se usan como pistas sobre las pautas por las que se rige el estilo de vida de una persona. Lo fascinante de una metáfora compleja es que adquiere un significado distinto para cada persona, ya que respeta la habilidad para extraer sólo lo que se necesita de ella. La mente inconsciente del oyente responde al reto que representa e intenta encontrar una solución que encaje con las necesidades y la experiencia de la

persona. Saber crear y narrar metáforas es aprender a influir con estilo y respeto hacia los demás (Knight, 2005).

1.7 Anclaje.

Al igual que las anclas de un barco, en PNL, el termino anclar hace referencia a esta acción de frenar la marcha en el camino hacia la superación y el éxito personal. Bradbury (2001) lo define como *“el proceso de crear un áncora. Las áncoras pueden crearse a propósito o por casualidad. También pueden alterarse e incluso eliminarse”*, y respecto a las áncoras explica que son un *“vínculo entre un estado interno y un estímulo externo”* (p. 154).

El anclaje consiste en la asociación generada entre un espacio físico o mental y una conducta o sensación. El ancla es el estímulo que por asociación o recuerdo, permite a una persona experimentar un estado interno en particular. Cuando los anclajes son poderosos y remiten a situaciones que limitan, impiden el éxito y potencian debilidades, se convierten en anclajes negativos que van limitando cada vez más las opciones, y terminan encerrando al individuo en sí mismo (De Dobrinsky, 2008).

1.8 Principales estructuras de la PNL.

Según De Dobrinsky (2007) las estructuras sirven de útiles guías para reconocer cómo funcionan los individuos, por qué lo hacen de determinada manera y cómo implementar cambios en su conducta, sin embargo, no constituyen

visiones ni explicaciones completas de la realidad. Menciona cinco principales estructuras o esquemas y las explica como sigue:

- Triada cognitiva.

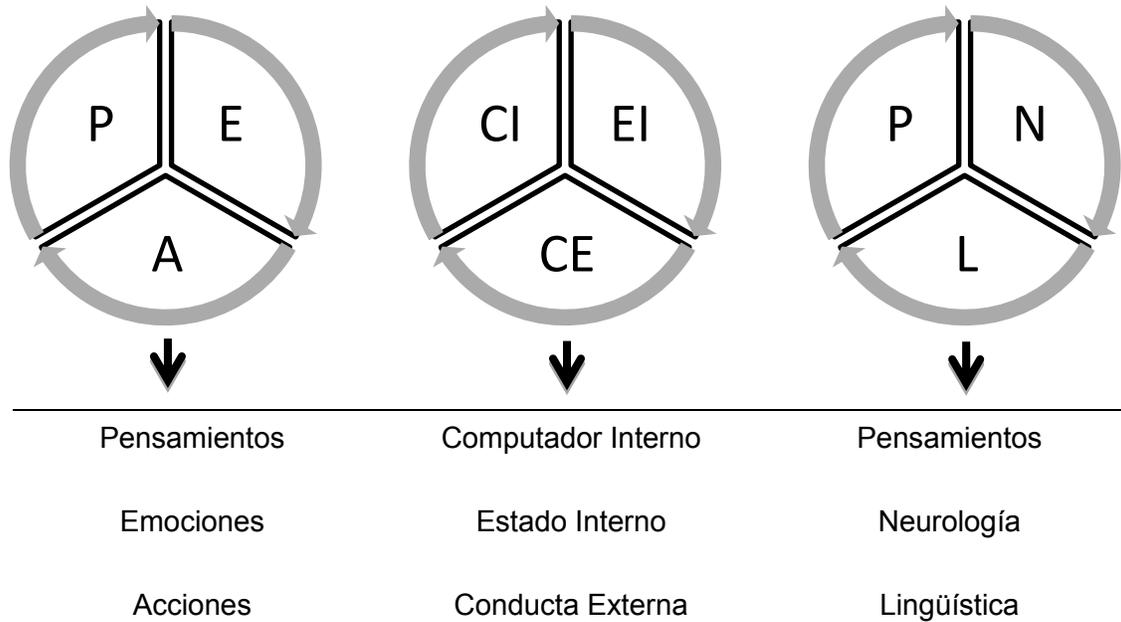
Se trata de una estructura simple que enseña que en cualquier experiencia hay tres aspectos que interactúan de forma dinámica e influyéndose mutuamente dentro del individuo: los pensamientos, las emociones o estados corporales y las acciones; de este modo ciertos pensamientos pueden generar sentimientos y provocar una acción determinada. La figura 1 explica que:

- CI o computador interno es el componente más abstracto en la tríada y se refiere a los pensamientos, reflexiones, creencias, valores, conceptos, etc.
- EI o estado interno incluye tanto emociones como sensaciones corporales que las acompañan.
- CE o conducta externa es aquello que se manifiesta al exterior, ya sea como acción o como acto verbal.

- Posiciones perceptivas.

Esta estructura indica tres posiciones desde las cuales se puede captar un proceso de comunicación. Permite variar la posición en la que se ubica la persona, de tal forma que pueda resignificar el sentido de esa interacción, tomando en cuenta que toda perspectiva o juicio depende del lugar desde donde se le formule.

Figura 1. El esquema de la tríada cognitiva (De Dobrinsky, 2007).



Para la PNL hay tres posiciones desde las cuales pueden ser evaluados los resultados de las interacciones:

- Primera posición: Se toma en cuenta el punto de vista del individuo, por esta razón también se le denomina *Posición Uno Mismo* o *Posición Self*. En esta posición se toma en consideración el propio cuerpo.
- Segunda posición: Conocida también como *Posición Otro* o *Posición Others*, implica colocarse separado de sí y ser capaz de observarse desde el lugar del otro.

- Tercera posición: Implica tomar el punto de vista de un observador externo, ello implica, mirarse a sí mismo y al otro u otros participantes de la interacción desde fuera. Se le conoce también como *Posición Observador* o *Metaposición*, su principal ventaja es que permite hacer evaluaciones objetivas de determinadas situaciones, por lo que hay una recepción más clara de los recursos necesarios para realizar cambios.
 - Orden experiencial.

Desarrollado por Gordon y Dawes (1987), se trata de un sistema que ilustra el proceso por el que un individuo consigue resultados en determinada área, y como consecuencia, la necesidad de hacer una modificación en la estructura, esencialmente, el conjunto tiene dos aplicaciones: cambio personal y modelado y perfeccionamiento del rendimiento (Harris, 2007). Según explica De Dobrinsky (2007), si utilizamos las mismas formas de pensar y actuar obtendremos los mismos resultados que si hacemos cambios en alguna de esas áreas y poder desarrollarse y progresar. El sistema está compuesto por cinco elementos:

- Creencias y valores: La esencia de la personalidad, la mayoría son inconscientes y son la base de la ejecución de cada acción en la vida.
- Estrategias mentales: Resultado de las creencias, tienen regulación racional y operativa.

- Emociones: Igualmente derivan de las creencias, con regulación sentimental (emocional).
- Conductas: Lo tangible, aparece como resultado de las creencias, valores, estrategias y emociones.
- Resultados: El final del proceso, implican las consecuencias de los elementos anteriores.
 - Niveles lógicos.

También denominados como Estructura de niveles neurológicos, es uno de los sistemas ideado por Dilts (citado en De Dobrinsky, 2007), consta de seis niveles que refieren estados en los que puede actuar el individuo, y a partir de los que puede darse el proceso de aprendizaje, estos son:

- Entorno o medio ambiente: Es el contexto en que se relaciona la persona, lo que percibe fuera de sí misma y ante lo que reacciona. Responde a la pregunta ¿Dónde y cuándo se hace?
- Conducta: Las acciones concretas que se llevan a cabo. Responde a la pregunta ¿Qué hago?
- Capacidades: Son las habilidades, alude a las tácticas y estrategias que ejecuta un individuo. Responde a la pregunta ¿Cómo lo hago?

- Creencias: Lo que constituye la personalidad, son la base para ejecutar la acción, es el nivel que revela qué es importante para cada persona. Responde a la pregunta ¿Por qué lo hago?
- Identidad: El sentido básico que tiene la persona de sí misma, son también los componentes de su subjetividad y lo que apunta a la esencia del individuo. Responde a la pregunta ¿Quién soy?
- Espiritualidad: Se trata del plano supraindividual, implica la familia, la comunidad, el planeta y el universo; es decir, el individuo como parte de un sistema mayor. Responde a la pregunta ¿Quién y qué más, además de mí?
 - Teoría del campo unificado.

Ideada por Dilts (1980), quien consideraba que a medida que se avanzaba en el conocimiento de la PNL más se fragmentaban e independizaban los conocimientos por profundos y cuantiosos, por lo que integró esta teoría con base en tres elementos (citado en De Dobrinsky, 2007):

- Niveles de funcionamiento: Entorno, conducta, capacidades y creencias.
- Tiempo: Pasado, presente y futuro.
- Perspectiva: Posición desde la que percibe la persona ya sea la primera, segunda o tercera.

Esta estructura se ocupa de combinar las técnicas precedentes desarrolladas por la PNL y plantea relaciones entre la PNL y otros sistemas de pensamiento, así mismo, se ocupa de los procesos generadores de crecimiento y evolución.

En la actualidad se reconocen los aportes de la PNL sobre otros campos de conocimiento, por su metodología y su aspecto práctico y operativo. No sólo ha trasladado sus técnicas, sino también nuevos puntos de vista y enfoques que, por afinidad, se han convertido en un componente básico para el Coaching (Launer, 2011). Por su parte O'Connor y Lages (2005) explican qué aporta la PNL al Coaching:

- Velocidad. Las técnicas de PNL funcionan rápidamente.
- Planteamiento pragmático. Si lo que se hace no funciona, intentar otra cosa.
- Actitud de fascinación. Ya que cada persona es única.
- Apreciación del modo en que interactúan objetivos, valores y creencias. Que es la esencia del proceso de Coaching.
- Sintonía y confianza. Prerrequisitos de toda buena relación de Coaching y base para la comunicación eficaz.

El aporte de las técnicas de la PNL está en el estudio de los factores que influyen sobre la forma de pensar, de comunicarse y comportarse. Es, además, una poderosa vía de desarrollo personal mediante una serie de pasos bien estructurados, a través de los cuales el practicante puede ir desarrollando sus mapas personales para actuar con competencia, tanto en su mundo interior como exterior (Marrero, V., Marrero, M.L. & Oramas, 2005).

La PNL es una disciplina cuyo campo de acción es la estructura de la experiencia subjetiva del ser humano, es decir, cómo el individuo organiza en su mente lo que ve, oye y siente, y cómo revisa y filtra el mundo exterior mediante sus sentidos, explorando asimismo cómo lo describe con el lenguaje y cómo reacciona para producir determinados resultados (Marrero et al. 2005).

Grinder apunta que *“La PNL es el Coaching en acción”* (citado en Olivé, 2010 p. 83), entendiendo el proceso del acompañamiento al cambio como Coaching y la metodología empleada para ello como PNL, con el modelaje que ha realizado hasta hoy en los aspectos de autoconocimiento, comunicación y cambio.

El campo de actuar de la PNL no se limita al autoconocimiento, pues proporciona un marco para la comprensión de la dimensión anímica del ser humano, trasciende al individuo para acabar influyendo en su entorno social, ya sea en la familia, empresa o comunidad (Launer, 2011).

Puesto que la PNL examina el trabajo conjunto de pensamiento, lenguaje y conducta, se le reconoce como una herramienta rápida y eficaz que mejora la

comunicación en las relaciones humanas; lo que la hace aplicable e indispensable para lograr el desarrollo del individuo en diversos campos. Tal es el caso de las empresas, donde se utilizan las técnicas de PNL para facilitar el logro de objetivos y paralelamente una mejora continua que beneficie tanto al personal, como a la organización. Es en esta aplicación de las técnicas donde participa el Coaching, disciplina que por sus características adopta a la PNL como herramienta para el logro de objetivos específicos, personales y profesionales, y es la que se tratará en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 2. COACHING

El Coaching es una asociación en la que el coach ayuda a su cliente a alcanzar lo mejor de sí mismo y a obtener los resultados que desea tanto en su vida privada como en la profesional (O'Connor & Lages, 2005).

Como lo mencionan Varela y Olea (2011), un coach es utilizado para apoyar a los individuos de la organización, así como a la organización misma, a optimizar su desempeño, mejorar la retención y la moral, y desarrollar un mayor compromiso por parte del empleado, que puede, gracias a su intervención, encontrar mayor satisfacción en su rol. Por lo tanto el Coaching representa una nueva forma de ver y establecer relaciones entre las personas, que con el tiempo ha evolucionado hasta convertirse en una herramienta que puede transformar no sólo la manera en que los individuos se relacionan en el trabajo, sino también la forma de operar de las empresas respecto a sus empleados.

2.1 Concepto de Coaching.

Duhne, Garza y Quintanilla (2007, citado en Pérez, 2010) mencionan que:

El término coach viene del francés, y significa carruaje, en su definición textual, es un vehículo que lleva a una persona de un lugar a otro. En Coaching, en forma metafórica, el coach es el medio usado para que una persona se desplace hacia un estado de más capacidades (p. 18).

Al respecto Launer y Cannio (2008) apuntan que *“el coach, en su concepto moderno, sigue siendo un vehículo, una persona que nos lleva a recorrer el camino de la evolución en la búsqueda de nuestra autonomía, del despliegue de nuestro talento y de nuestro desarrollo personal”* (p. 2).

Según Delivré (citado en Launer, 2011) el Coaching es:

Conjunto de entrevistas individuales entre una persona (el coachee) y un profesional (el coach) que tienen por objeto ayudar a la persona a alcanzar sus objetivos y tener éxito en su vida personal y profesional. En la mayor parte de los casos es la empresa la que paga al coach, pero algunas personas recurren al Coaching a título personal, asumiendo su coste (p. 23).

De acuerdo a la International Coaching Federation (ICF):

El Coaching consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa y negocios de las personas. Mediante este concepto el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.

En cada sesión el cliente elige el tema de conversación, mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas.

El método interactivo crea transparencia, motiva al cliente para actuar y acelera el avance hacia los objetivos personales, al proporcionar mayor enfoque y conciencia de las posibilidades de elección.

El Coaching toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que está dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro.

Con la conciencia de que todo resultado depende de las interacciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del coach y por la aplicación del método de Coaching (citado en Launer, 2011 p. 14).

El Coaching es el arte y la disciplina de destacar, fortalecer y enriquecer el potencial del ser humano. Según la visión de PNL, el coach observa al individuo como único, con características propias, con su modelo del mundo y por lo tanto con una estructura particular (Launer, 2011).

Cabe destacar, que un proceso de Coaching considera que el coach sólo es un medio, un canal para que el coachee encamine su esfuerzo en búsqueda de sus resultados y objetivos. El dueño del proceso es el coachee, no el coach, lo que apoya a que el coachee sea “empoderado”, (haciendo referencia al término en inglés *empowerment*) que se entiende como devolver el poder a la persona (Pérez, 2010). Esto con la finalidad de que el coachee desarrolle su autoestima, ya

que para lograrlo, el coachee además de acumular éxitos necesita saber que éstos se deben a su propio esfuerzo, lo que contribuirá directamente en la confianza en sí mismo otorgándole responsabilidad, y por lo tanto, se mantendrá alentado para seguir sus preferencias y decisiones (Whitmore, 2003).

Frente a una realidad cambiante, en ocasiones el coachee se verá confrontado a la necesidad de desaprender para obtener, con ciertas garantías de éxito, aprendizaje nuevo (Launer, 2011); ya que el Coaching está relacionado con el cambio y la transformación, con la capacidad humana de crecer, alterar comportamientos maladaptados y generar nuevas acciones satisfactorias. También opera en el plano emocional, toda emoción lleva implícita una tendencia a la acción. El coach trabaja con las emociones, pues sólo reconociendo y comprendiendo los sentimientos es posible tomar conciencia de las diferentes posibilidades de conducta (Zeus & Skiffington, 2002).

Schlegelmich y Fresco (2005) mencionan que el coaching se caracteriza por la cercanía existente entre los agentes participantes, los estrechos vínculos creados y la profundidad con la que son tratados los contenidos analizados en el proceso. Para obtener resultados positivos mediante esta práctica resulta esencial que el coach maneje el componente emocional (citado en Vidal, Córdón, & Ferrón, 2011), ya que, como indica Haneberg (2006), la gestión adecuada de sentimientos y emociones ayuda decisivamente a salvar la resistencia que impide realizar acciones y obtener resultados (citado en Vidal et al. 2011). Por lo tanto, el coach debe mejorar la preparación del coachee a la hora de realizar la toma de

decisiones desarrollando esta capacidad no sólo desde el punto de vista competencial, sino también desde la perspectiva afectiva o emocional (teniendo en cuenta los aspectos psicológicos) y la social, contando con los efectos que las decisiones tienen en el colectivo de aplicación (Vidal et al. 2011).

2.2 Orígenes del Coaching.

El Coaching es una metodología multidisciplinaria que transitó del área deportiva a otras disciplinas. Especialistas en el área señalan que Gallwey -- experto en tenis de la Universidad de Harvard-- es el pionero del coaching deportivo. En su método de entrenamiento enfatiza en la idea de ayudar sobre la de enseñar, de este modo, sus alumnos confían en sus propios recursos para lograr el aprendizaje. El éxito de este método dio lugar a la expansión de la metodología deportiva hacia otras áreas, entre ellas la empresarial (Varela & Olea, 2011).

El origen de los términos “Coaching ejecutivo” y “Coaching empresarial”, se remonta a los programas de desarrollo del liderazgo de la década de 1980, mientras que el Coaching personal es un derivado de los programas de educación desarrollados en Nueva York en la década de 1960. Por lo tanto, muchos de los principios del Coaching derivan de la psicología y la educación (Zeus & Skiffington, 2002).

La American Management Association (2008, citado en Varela & Olea, 2011) afirma que:

De 1980 a 1994, el campo del Coaching experimentó un rápido crecimiento, expandiéndose rápidamente debido a las complejidades siguientes del mundo empresarial: reducciones en tamaño, fusiones, adquisiciones y recolocaciones... La alta gerencia debió involucrarse tanto en cuestiones estratégicas referidas a la toma de decisiones como en el dominio de otro tipo de habilidades más “suaves” y precisas para dirigir de modo efectivo a los empleados (p.4).

Varela y Olea (2011) resumen que en la década de 1980 las empresas optaron por modificar sus rígidos esquemas por modelos más flexibles que empleaban la motivación y el crecimiento personal como apoyos fundamentales que permitirían alcanzar los objetivos del negocio. En este contexto, el Coaching resultó una solución eficaz e inició así su época de auge. Ya en los años noventa, los gerentes de varias organizaciones se veían obligados a acelerar el desarrollo de su personal, con el fin de maximizar su desempeño, lo que significó un nuevo impulso para el Coaching. Finalmente a finales de la década de 1990, el Coaching comienza a consolidarse con la formación de asociaciones profesionales tales como: la Asociación Profesional de Coaches y Mentores (Professional Coaches and Mentors Association), la Federación Internacional de Coaches (International Coach Federation) y la Asociación Mundial de Coaches de Negocios (Worldwide Association of Business Coaches).

Ulrich (1997, citado en Varela y Olea, 2011) señaló que las recientes investigaciones sobre las capacidades flexibles de las organizaciones muestran

que éstas últimas trabajan en cuatro direcciones: la creación de capacidades de confianza; el derribo de las propias fronteras, permitiendo que la información fluya sin esfuerzo o límites jerárquicos; el logro de una capacidad de cambio, flexibilidad y agilidad que permitan la innovación constante; y finalmente, el aprendizaje y logro de un cambio sostenido y construido por la propia organización.

2.3 El Coaching hoy.

La demanda constante de mejores resultados, el entorno cambiante, el estrés o la exigencia creciente del trabajo, han permitido al Coaching instalarse de forma duradera en la sociedad. En este contexto, el cliente necesita a alguien que le ayude a gestionar la incertidumbre y el cambio, para hacerle frente a los retos futuros (Launer & Cannio, 2008).

En 2008, la American Management Association (citado en Varela & Olea, 2011) realizó un estudio internacional con una muestra representativa de poco más de 1000 encuestados. De esta muestra, 52% afirmó contar en ese momento con algún programa de Coaching organizacional; 48% declaró que carecía de él, pero de este porcentaje el 37% aseguró que contemplaba la posibilidad de implantar estrategias de Coaching en un futuro próximo. En el mismo estudio, se definieron por orden de interés cuantitativo, las razones internas por las que las empresas optan por el uso del Coaching, los resultados son los siguientes:

Tabla 3.

Razones y frecuencias por las que las empresas optan por el uso del Coaching.

Razón	Frecuencia
Mejorar desempeño individual/productividad.	79%
Desarrollo de liderazgo/planes de sucesión.	63%
Incrementar el nivel de las habilidades del trabajador individual.	60%
Mejorar el desempeño organizacional.	56%
Atender problemas específicos del trabajo.	44%
Impulsar el compromiso del empleado.	41%
Mejorar tasas de retención.	38%
Mejorar el desempeño del empleado cuyo supervisor está participando en un programa de Coaching.	26%
Mejorar los resultados del reclutamiento.	24%

(Varela & Olea, 2011).

El análisis de estos resultados permite concluir que el interés de las empresas al implementar estrategias de Coaching radica en su utilidad como herramienta capaz de optimizar los resultados de sus negocios e incrementar sus niveles de competitividad. Esto se debe a la creencia de que el Coaching organizacional influirá en sus empleados en tres principales rubros: incrementará su nivel de eficiencia, los inducirá a alinearse y comprometerse con la empresa y sus estrategias y, finalmente, les permitirá manejar y responder adecuadamente a los cambios constantes del entorno (Varela & Olea, 2011).

2.4 Elementos Integradores del Coaching.

El Coaching es una profesión que cuenta con sus reglas, su ética, sus formaciones específicas, sus aportes teóricos y sobre todo la practica intensiva, esto es lo que permite adquirir las competencias básicas del coach (Launer & Cannio, 2008). En la relación coach-coachee son esenciales algunos rasgos como la confianza, la seguridad en la discreción y el respeto al secreto profesional, o la existencia de una comunicación sincera, abierta y fluida. Es por ello que una correcta y completa evaluación del coach deberá ser considerada como factor primordial antes de su contratación (Launer, 2011).

- El coach.

Las competencias clave del coach según la International Coaching Federation (ICF) son un conjunto de once competencias que tendrá que reunir el coach para ejercer correctamente su profesión, que también dan pistas sobre aspectos a tener en cuenta en las relaciones con los clientes. Las competencias básicas se han agrupado en cuatro apartados, todas se consideran claves por lo tanto no están ordenadas según su importancia o prioridad (Launer, 2011).

A. Establecer los cimientos.

1. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales:
Capacidad de comprender la ética y los estándares del Coaching y de aplicarlos apropiadamente en todas las situaciones de Coaching.

2. Establecer el acuerdo de Coaching: Habilidad de entender lo que se necesita en cada interacción específica de Coaching y establecer el acuerdo con cada nuevo cliente sobre el proceso y la relación de Coaching.
- B. Crear conjuntamente la relación.
3. Establecer confianza e intimidad con el cliente: Habilidad para crear un entorno seguro que contribuya al desarrollo de respeto y confianza mutuos.
 4. Estar presente en el Coaching: Habilidad para tener plena consciencia y crear relaciones espontáneas de Coaching con el cliente, usando un estilo abierto, flexible y que demuestre seguridad y confianza.
- C. Comunicar con efectividad.
5. Escuchar activamente: Habilidad para enfocarse completamente en lo que el cliente dice y lo que no, entender el significado de lo que se dice en el contexto de los deseos del cliente, y apoyar al cliente para que se exprese.
 6. Realizar preguntas potentes: Habilidad de hacer preguntas que revelen la información necesaria para sacar el mayor beneficio para el cliente y la relación de Coaching.
 7. Comunicar directamente: Habilidad para comunicarse de manera efectiva durante las sesiones de Coaching, y utilizar

el lenguaje de modo que tenga el mayor impacto positivo posible sobre el cliente.

D. Facilitar aprendizaje y resultados.

8. Crear consciencia: Habilidad de integrar y evaluar con precisión múltiples fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ganar consciencia y de ese modo alcanzar los resultados acordados.

9. Diseñar acciones: Habilidad para crear con el cliente oportunidades para desarrollar el aprendizaje continuo, tanto durante el Coaching como en situaciones de la vida o el trabajo, y para emprender nuevas acciones que conduzcan del modo más efectivo hacia los resultados acordados.

10. Planificar y establecer metas: Habilidad para desarrollar y mantener con el cliente un plan de Coaching efectivo.

11. Gestionar progreso y responsabilidad: Capacidad de poner la atención en lo que realmente es importante para el cliente y dejar la responsabilidad para actuar en manos de éste.

○ El coachee.

El coaching es un proceso de una determinada duración y se fundamenta en una demanda explícita por parte del coachee, quien no deberá olvidar que es responsable de alcanzar sus propios objetivos. Para que el proceso sea exitoso tienen que verse reunidas cuatro condiciones previas (Launer & Cannio, 2008):

1. El cliente tiene que desear evolucionar y aceptar cuestionarse.
2. El cliente tiene que estar convencido de la eficacia del Coaching y creer en los beneficios del acompañamiento.
3. El cliente debe tener una o varias demandas explícitas y precisas: una cuestión inmediata y puntual que resolver, una demanda de la empresa, una competencia por adquirir, acompañamiento en el cambio, una mejora de resultados o un cambio en sus relaciones, entre otros.
4. Tiene que fluir una buena relación entre cliente y coach, para que encajen el uno con el otro. El cliente tiene que sentirse en confianza con su coach.

Adicional a estas características, el coachee que reciba el Coaching con PNL, deberá estar dispuesto al cambio, tener conciencia de sus emociones y sus habilidades, tendrá que estar convencido de que las técnicas son eficaces y estar dispuesto al aprendizaje, probando nuevas técnicas y ejercicios.

2.5 Coaching y Psicología

En el Coaching se trabaja con el objetivo que el coachee plantea, pero la atención no está en el objetivo, sino en cómo lo aborda la persona que tiene que alcanzarlo: lo que observa, lo que piensa, lo que siente y lo que hace con respecto a ello. Para ello la información que responde a criterios de calidad consensuados, como los que requiere la formación acreditada por las diferentes asociaciones

profesionales, permite aprender la metodología adecuada para abordar una sesión y un proceso y facilitar los resultados deseados. Esto posibilita que cualquier persona pueda acceder al ejercicio profesional independientemente de sus estudios o experiencia previa (Aranda, 2012).

No obstante, y dado que el sujeto del Coaching es una persona, el conocimiento universitario organizado y estructurado del ser humano, tanto conceptual como técnico, que tienen los psicólogos, puede ser sumatorio en el trabajo de Coaching, ampliando la capacidad de acción del psicólogo experto en Coaching en el proceso, facilitando un abordaje sistemático, profundo y sustancial de los procesos y fenómenos implicados, reduciendo con ello los tiempos e incrementando la capacidad del coachee para conseguir resultados extraordinarios de forma más permanente (Aranda, 2012).

El psicólogo experto en Coaching puede contar con una mayor flexibilidad técnica en su capacidad de respuesta en el trabajo de Coaching, una comprensión más global, sistémica y sistemática de la persona y de dónde está con respecto a sus objetivos, y una mayor capacidad en las intervenciones para facilitar el desarrollo del coachee (Aranda, 2012). Por ello, no sólo deberá conocer los fundamentos del comportamiento humano, sino también deberá adquirir las competencias necesarias para desarrollar un buen proceso de Coaching en aquellos entornos que conozca lo suficiente, y en definitiva, elegir aquella formación *extra* suficientemente seria que le garantice una buena práctica profesional en Coaching.

- Competencias del Psicólogo-Coach.

El psicólogo que se introduce en el mundo del Coaching para ejercer como coach, precisa de unas competencias personales y profesionales que le permitirán realizar acciones de Coaching con éxito (Caperán, 2014). Dispone de herramientas para poder realizar su trabajo que por sí mismas no son suficientes pero que suponen un gran apoyo para realizar su función. Existen al menos ocho competencias a desarrollar por el psicólogo-coach para que se convierta en un gran profesional que aplica Coaching en un entorno determinado, estas competencias se enlistan en el artículo de Caperán (2014) y son las siguientes:

1. Conocimiento del entorno de aplicación.

Cualquiera que sea el ámbito de trabajo del coach presenta características propias, con un lenguaje, unas normas y códigos que son propios en cada contexto. Saber manejarse en dicho entorno es algo básico para realizar una labor eficiente. Por ejemplo un coach ejecutivo ha de dominar las herramientas de gestión y desarrollo de políticas de recursos humanos como: evaluación de perfiles profesionales, evaluación del desempeño, evaluación del clima laboral, alineamiento de equipos, valoración de puestos de trabajo, descripción de puestos, diseño de organigrama o gestión del conocimiento. Así como dominar competencias de trabajo fundamentales en el ámbito empresarial:

liderazgo, comunicación, manejo de estrés, motivación, toma de decisiones, negociación o resolución de conflictos.

2. Conocimiento en estrategias y funcionamiento de Coaching.

El Coaching es un proceso que para generarlo es necesario conocer las herramientas y las técnicas, pero también saber aplicarlo. Así el psicólogo-coach que posea esta competencia hará preguntas adecuadas a cada circunstancia y en pro de un objetivo, será capaz de crear la empatía y el clima suficiente para que el coachee se exprese, esperar el momento adecuado para actuar, utilizar el mejor enfoque atencional para cada momento, etc.

3. Observación y análisis de la realidad.

Conocer y detectar lo que está pasando realmente, analizando lo que ocurre y viendo las opciones de actuación del psicólogo coach en un entorno concreto.

4. Adaptabilidad y creatividad para realizar el proceso de Coaching.

El coach utilizará estrategias de Coaching siempre con una dosis necesaria de creatividad, adaptándose a cada entorno y a cada persona.

5. Desarrollo de la individualidad.

El psicólogo-coach debe ser capaz de dar a cada persona aquello que realmente necesita y/o demanda. Para ello deberá reconocer

lo que es único para el coachee, adaptarse a ello y ofrecer el mejor entorno, el mejor clima de trabajo para esa persona única.

6. Autocontrol y autorregulación emocional.

Regular su propio funcionamiento de tal manera que pueda estar a plena disposición para ofrecer lo mejor de sí al proceso de Coaching. De esta manera, las opiniones personales, los prejuicios y los valores del coach se quedarán fuera de ese proceso. Es necesario que sea capaz de funcionar a su máximo nivel como facilitador del autoconocimiento y del desarrollo de acciones de mejora individuales y colectivas.

7. Comunicación eficiente.

Cómo transmitir el mensaje y que ese mensaje llegue adecuadamente al receptor es clave para una adecuada comunicación. El coach debe ser capaz no sólo de adecuar su mensaje verbal al coachee, sino también de adoptar un estilo comunicativo que genere confianza para desarrollar el entorno facilitador que se propicia a través del Coaching.

8. Trabajo en equipo.

El experto en Coaching, en ocasiones forma parte de un grupo de trabajo en pro de la consecución de un objetivo. En cualquier situación, deberá saber cuál es su papel en ese equipo, de qué manera poder influir de la mejor forma, conocer en profundidad la

dinámica del equipo antes de intervenir, conocer el flujo de responsabilidades dentro del equipo y los roles internos que se manejan, y convertirse en referente y aglutinador de la confianza de todos los miembros del equipo.

2.6 Tipos de Coaching.

Además del Coaching deportivo, actualmente, el Coaching se puede dividir en tres grandes áreas: Coaching personal, Coaching ejecutivo y Coaching organizacional o empresarial (Zeus & Skiffington, 2002).

- Personal.

El coaching personal trata de la clarificación de valores y visiones, así como del establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria. El coach puede trabajar con una persona para desarrollar y mejorar virtualmente todos los aspectos de su vida individual. Algunos ejemplos de coaching personal destacan el Coaching de asociación, de jubilación, de solteros, de desarrollo espiritual, de bienestar, de transición y el de calidad de vida. Entre los beneficios específicos de este tipo de Coaching figuran los siguientes (Zeus & Skiffington, 2002):

- Clarificación de lo que quiere el individuo en la vida.
- Establecimiento de más objetivos eficaces.
- Tener a alguien que lo apoye y anime en su camino al cambio.

- Tener a alguien que le ayude a estar concentrado, que le desafíe y que lo obligue a sentirse responsable.
 - Disponer de un buen espacio en el que desarrolle ideas, planes y estrategias.
- o Ejecutivo.

El Coaching ejecutivo es una relación individualizada y de colaboración entre un ejecutivo y un coach con el objeto de conseguir un cambio sostenido en su comportamiento y transformar su calidad de vida personal y profesional (Zeus & Skiffington, 2002). Aunque este tipo de Coaching se centra en la vida laboral del individuo, en ocasiones, las sesiones hacen hincapié en el desarrollo interpersonal y el cambio personal.

Kilburg (1996, citado en Zeus & Skiffington, 2002) facilita una definición práctica y muy utilizada de lo que implica esta disciplina:

...el Coaching ejecutivo se define como una relación de ayuda entre un cliente investido de autoridad y responsabilidad empresarial en una organización y un consultor que usa una amplia variedad de técnicas y métodos de comportamiento para contribuir a que aquel alcance un conjunto de objetivos mutuamente identificados para mejorar su rendimiento y, en consecuencia, mejorar la eficacia de su organización en un acuerdo de Coaching definido formalmente (p.58).

El coach ejecutivo trabaja con individuos o equipos dentro de las organizaciones. Algunas áreas del Coaching ejecutivo incluyen el desarrollo del liderazgo, aumentar la satisfacción personal y las oportunidades laborales, desarrollo de técnicas interpersonales y de comunicación, la planeación de estrategias y la resolución de conflictos (Zeus & Skiffington, 2002).

Al llevar un proceso de Coaching a un mundo empresarial, existen características y/o conocimientos por parte del coach ejecutivo que contribuyen al proceso. Esas características son (Pérez, 2010):

- Conocer el lenguaje del mundo empresarial.
- Conocer las estructuras y dinámicas organizacionales.
- Familiarizarse con conceptos de negocio.
- Tener amplio conocimiento de la estructura organizacional de la empresa.
- Conocer sobre los distintos reportes, evaluaciones y procesos internos de desarrollo que existen en la organización.
- Conocer las competencias de la organización y su relación con los planes de desarrollo o carrera.
- Estar al tanto de la información que sea relevante acorde con la organización e industria.
- Conocer qué busca y espera la empresa de sus líderes actuales y potenciales.

- Entender lo que significa ser un “líder” en su realidad y su contexto organizacional.
- Conocer las competencias asociadas con el líder, ejecutivo o empleado de acuerdo con la posición que ocupa la organización.
- Saber las fortalezas y áreas de oportunidad del líder en su contexto.
- Conocer cómo son percibidas las fortalezas y áreas de oportunidad del líder.
- Conocer los diversos estilos de liderazgo y su influencia en el líder y su entorno, así como el clima organizacional.
- Entender cómo un estilo de liderazgo en particular puede tener cierto énfasis en particular y cómo se plantearía durante un proceso de Coaching.

Existen diversas formas de Coaching ejecutivo, y cada coach suele determinar su propia tipología. Las cuatro categorías más útiles y exhaustivas son las siguientes (Zeus & Skiffington, 2002):

- Coaching para las técnicas: El proceso está centrado en la tarea actual del ejecutivo. El coach ayuda al coachee a aprender técnicas, actitudes y comportamientos específicos que mejorarán su rendimiento en el trabajo.

- Coaching para el rendimiento: Consiste en el aprendizaje que mejora la eficacia del ejecutivo en su trabajo actual y se centra en el establecimiento y desarrollo de competencias ejecutivas en el cargo que ostenta. Es posible que aquí los objetivos no sean tan claros como en el Coaching para las técnicas, y que una parte considerable del tiempo de las sesiones haya que destinarlas a la clarificación de los objetivos del ejecutivo y las áreas específicas a tratar.
- Coaching para el desarrollo: Se centra en la carrera profesional futura o un nuevo rol de liderazgo ejecutivo, e implica la valoración y clarificación de expectativas para el crecimiento futuro y el desarrollo de competencias esenciales. Implica un grado considerable de autoconsciencia y autoexploración en términos de puntos débiles y puntos fuertes, sobre todo cuando se afronta un cambio a lo desconocido.
- Coaching para la agenda del ejecutivo: Significa trabajar con ejecutivos en cualquier cuestión personal y/o profesional que deseen abordar. Se desarrolla en el contexto de una relación de Coaching a largo plazo.

- Empresarial.

El Coaching organizacional, empresarial o de negocios es un proceso de apoyo con un enfoque adaptado a fines particulares, así como roles y metas formalmente establecidos. Parte del presente pero se enfoca en el futuro, en busca del desarrollo del potencial humano en un proceso de establecimiento de objetivos, planeación y aprendizaje en un contexto específico, con la finalidad de mejorar la satisfacción y el desempeño en el trabajo y, por ende, obtener mejores resultados de negocio (Varela & Olea, 2011).

El Coaching empresarial se ha convertido en una actividad fundamental para apoyar el desarrollo tanto individual como de equipo y proporcionar nuevas directrices tendentes a la satisfacción del cliente, aumento de la productividad y consecución de una eficacia global a nivel de empresa. Es un servicio profesional para compañías que desean dominar el proceso de cambio continuo y alcanzar sus objetivos empresariales. El rol del coach empresarial consiste en desarrollar individuos competentes, eficaces y productivos, y en observar y facilitar una perspectiva objetiva de las cuestiones y problemas. Al coach no le influyen las políticas internas de una compañía y, por lo tanto, está en disposición de identificar pautas y anticipar tendencias negativas antes de que lo haga el empresario o un directivo (Zeus & Skiffington, 2002).

El fundamento de la experiencia de Coaching empresarial reside en el descubrimiento por parte del coachee de su auténtico yo y la creación de un

sentido de comunidad en el seno de una empresa y con los clientes. El resultado de aplicar estos conocimientos al ámbito empresarial consiste en el establecimiento de buenas relaciones con los clientes y los empleados, además de un incremento en la participación de mercado y la productividad (Zeus & Skiffington, 2002).

La aplicación del Coaching empresarial implica numerosos beneficios para las organizaciones, entre ellos, destacan los siguientes (Varela & Olea, 2011):

- Atraer más volumen de negocio.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Proveer estructura, guía y enfoque.
- Monitorear y evaluar acciones.
- Guiar a los individuos a adoptar mejores soluciones.
- Promover iniciativas y responsabilidades.
- Motivar y sostener los impulsos.
- Incrementar la conciencia de los recursos y saber cuándo utilizarlos.
- Ampliar el alcance de la información disponible, las ideas y las soluciones.

2.7 El Proceso del Coaching.

El proceso de Coaching comienza con el interés genuino en un individuo de crecer profesionalmente, personalmente, o en su calidad de ser humano, es el compromiso que establece la persona consigo misma. El proceso inicia al buscar cómo apoyarse para lograr ciertas metas, objetivos y buscar el apoyo de un coach, en ocasiones, esta búsqueda puede deberse a un quiebre o etapa difícil que obligue al individuo a buscar ayuda para enfrentar una situación, o bien a que la organización decida ofrecerle apoyo de Coaching a su personal. Los pasos que hay que considerar en un proceso de Coaching son (Pérez, 2010):

- Etapa 1 (Preliminar): Reunión inicial con prospecto para aclarar dudas, preguntas y conocer la situación que estimula al prospecto considerar un proceso de Coaching.
- Etapa 2 (Preliminar): Propuesta de Coaching y acuerdo para establecer las bases del proceso.
- Etapa 3 (Preliminar): Evaluación de recursos como apoyo al proceso de Coaching. Entrevistas, evaluaciones, otros; según se haya acordado.
- Etapa 4 (Proceso): Comienzo del proceso de Coaching, interacción coach/coachee.
- Etapa 5 (Proceso): Evaluación, medición de avances y logros.
- Etapa 6 (Cierre): Cierre del proceso de Coaching y siguientes pasos.

Zeus y Skiffington (2002) plantean un modelo de seis etapas para el Coaching ejecutivo:

- Primer paso. Reunión con la dirección: las directrices para esta reunión son 1) establecer la función y el *status* del Coaching en la organización, 2) determinar la agenda y los desafíos de la organización, 3) establecer competencias necesarias para el éxito del ejecutivo y 4) determinar si la organización posee los recursos necesarios para respaldar el programa de Coaching. Esto para clarificar la logística de la intervención del Coach.
- Segundo paso. Reunión inicial individual con el coachee: Permitiendo al Coach establecer una relación de comunicación en una situación casual y no amenazante, esta reunión también proporciona información sobre la naturaleza del Coaching y sus implicaciones, y a su vez, se informará al coachee sobre el significado del Coaching y por qué les ha sido recomendado. El coach debe estar preparado para responder preguntas o dudas que el coachee suele formular.
- Tercer paso. Primera sesión de Coaching: Esta sesión suele implicar cierta evaluación. El coach debe tomar en cuenta que el hecho de sentirse evaluado, cualquiera que sea el formato, puede provocar ansiedad y hostilidad en el coachee.
- Cuarto paso. Segunda sesión de Coaching: En esta sesión se proporciona la retroalimentación acerca de la evaluación. Se establece el contrato de Coaching a fin de que se clarifiquen las funciones de los roles, las áreas

que incluye dicho contrato son compromiso, objetivos generales, límites, tiempos y procedimientos de cancelación o rescisión. En esta sesión es importante obtener un acuerdo lo más amplio posible sobre las cuestiones en las que se trabajará las sesiones posteriores.

- Quinto paso. Sesiones semanales de Coaching: Dependiendo del período acordado, en las sesiones se pueden dedicar distintas cantidades de tiempo a cuestiones como identificación y desafío de creencias autolimitadoras, examen de valores, establecimiento de objetivos, desarrollo de un plan de acción y continuidad regular de las sesiones.
- Sexto paso. Retroalimentación de la dirección: Algunos profesionales prefieren presentar un informe sólo sobre cuestiones generales respecto al coachee, mientras otros informan del progreso general como el cumplimiento de las citas y si mantiene la actitud de compromiso con el proceso. Básicamente el coach tiene que equilibrar las exigencias de la organización y los derechos de confidencialidad del coachee.
 - o Modelo GROW.

Un reconocido coach de la escuela anglosajona, Whitmore (2003), utiliza el acrónimo “GROW”, que significa crecer o desarrollarse. Conforma un modelo que corresponde a:

- “**G**oal”: Establecer la meta de la sesión, tanto para corto como para largo plazo.

- “**R**eality”: Examinar la realidad para explorar la situación presente.
- “**O**ptions”: Contemplar las opciones y estrategias o cursos de acción alternativos.
- “**W**hat, **W**hen, **W**hom y **W**ill”: Determinar *qué* se va a hacer, *cuándo* y *quién* lo hará, y la *voluntad* de hacerlo.

Sin haber examinado la realidad con detalle, sólo es posible definir una meta inicial vaga. Pero después de examinarla, se puede volver atrás y definir la meta con mayor precisión, antes de seguir adelante. Incluso una meta inicial claramente definida puede resultar errónea una vez que se ha discernido la realidad.

Cuando se haga la lista de opciones se necesitará cotejarla con los objetivos iniciales, para constatar si cada una de ellas impulsa hacia la meta deseada. Finalmente, antes de establecer en forma concreta el qué y el cuándo, es imprescindible hacer una última verificación para ver si responden a la meta (Whitmore, 2003).

El establecimiento de objetivos eficaces consta de tres etapas básicas (Zeus & Skiffington, 2002):

- 1° Etapa. Historial de los objetivos que se han alcanzado y los que no se han alcanzado. Un buen coach investigará mediante la formulación estratégica de preguntas o a través de una evaluación más formal, hasta qué punto el coachee cree controlar su propio destino. Algunos individuos

tienden a atribuir el éxito o el fracaso a sucesos que rebasan su control, mientras que otros consideran los resultados como un contingente de sus propias acciones. Los individuos con un lugar de control interno suelen establecer objetivos más eficaces y es más probable alcanzarlos.

- 2° Etapa. Listado de objetivos posibles que, aunque existan, sean poco asequibles. El coach y el coachee trabajan juntos para priorizar los objetivos en términos de urgencia e importancia, estableciendo una jerarquía de objetivos.
- 3° Etapa. Análisis de los objetivos. Algunas de las características más importantes de los objetivos asequibles son:
 - Los objetivos tienen que ser claros y específicos. Si son vagos, globales o demasiado numerosos, será improbable que se puedan alcanzar. Tras haber establecido el objetivo u objetivos específicos, habrá que redactarlos con espíritu positivo.
 - Los objetivos deben ser adecuadamente difíciles y desafiantes. Un objetivo demasiado elevado puede generar frustración o desmoralización, mientras que uno excesivamente simple puede desmotivar y ocasionar un descenso en los niveles de rendimiento. Ampliar los objetivos hace que el individuo se sienta fuera de su zona cómoda y le

obliga a reevaluar su situación y a romper con los viejos comportamientos y hábitos.

- Es fundamental especificar el período invertido en el logro de los objetivos. Si el marco temporal para el logro de objetivos es abierto, no hay sensación de urgencia, y es probable que el coach deje las cosas para más tarde. Los objetivos inmediatos dirigen y centran la atención y el comportamiento, y aumentan la motivación, ya que proporcionan más oportunidades para el dominio de las tareas. Los objetivos a largo plazo se deberán desglosar en segmentos realizables dentro de un marco temporal específico.
- Debe quedar claro cómo se evaluará la consecución de los objetivos. Los objetivos deberán estar orientados al rendimiento y no al resultado. Cuando los resultados son la medida del éxito, es difícil adivinar cuál ha sido la contribución de la persona al éxito o fracaso del objetivo. El coach y el coachee trabajan juntos para determinar cómo se medirá el logro y con qué frecuencia.
- La retroalimentación debe formar parte del proceso de establecimiento de objetivos. Una retroalimentación positiva ayuda a la persona a mejorar, a desarrollarse y a conseguir sus metas. Aumenta la autoestima y la confianza. A través de

la retroalimentación el coach hace saber al coachee si el nivel de esfuerzo es adecuado o debe incrementarse.

2.8 Las preguntas en Coaching.

En su libro de Coaching, Whitmore (2003) plantea que formular preguntas cerradas libera a las personas de tener que pensar, hacer preguntas abiertas las obliga a pensar por sí mismas y en consecuencia a desarrollar mejor la conciencia y la responsabilidad. Por lo tanto, la forma fundamental de la interacción verbal de un buen coach es la interrogación.

Las preguntas más efectivas comienzan con palabras que procuran cuantificar o deducir hechos, tales como: qué, cuándo, quién, cuánto, cuántos. Preguntar ¿por qué? no es aconsejable, pues a menudo implica una crítica y pone al interrogado a la defensiva. Por qué y cómo, suscitan un pensamiento analítico que puede ser contraproducente, en lugar de ellas es mejor decir: ¿cuáles fueron las razones de...? O ¿cuáles son los pasos para...? De tal modo que se obtengan respuestas más ligadas a los hechos y más específicas.

Las preguntas efectivas están dirigidas a la reflexión, la acción, a estimular un pensamiento constructivo que elimine la confusión y que ofrezca la oportunidad de clarificar y provoque una acción constructiva. A través de estas preguntas, el coach invita al coachee a la claridad, a la acción y al descubrimiento en un nivel completamente nuevo. Algunos ejemplos de preguntas efectivas son (Pérez, 2010):

- ¿Cuál es la situación actual?
- ¿Qué consideras que puede suceder?
- ¿Qué pasos seguirías para ampliar esta información?
- ¿Cuándo comenzarías con lo acordado?
- ¿Cuáles son los siguientes pasos o actividades?
- ¿Qué se puede hacer para anticiparse a la situación?
- ¿Cuál podría ser otra posibilidad?

La finalidad de estas preguntas es invitar al coachee a la reflexión y buscar la acción y el compromiso, deben ser claras, específicas y enfocadas en el futuro, “¿qué vas a hacer hoy para cambiar la situación a futuro para lo que deseas lograr?”. Las preguntas enfocadas en el pasado no son prioritarias durante un proceso de Coaching, con excepción de conocer mejor la situación que se presenta actualmente (Pérez, 2010).

El coach tiene que estar muy atento a las respuestas del coachee, de no ser así, perderá credibilidad y además no sabrá que preguntas hacer a continuación. El proceso debe ser espontáneo, ya que, las preguntas pensadas de antemano interrumpen el flujo de la conversación y no siguen el interés del coachee. La obsesión con los propios pensamientos y opiniones y el habla compulsiva son un obstáculo para la interacción, particularmente si se está cumpliendo un rol de consejero (Whitmore, 2003).

Además de las respuestas, es importante que el coach preste atención al tono de voz y el lenguaje corporal que emplea el coachee, ya que revela emociones presentes en ese momento. Los gestos ayudarán a elegir la pregunta apropiada, identificando el nivel de interés, la ansiedad, las resistencias y la receptividad.

2.9 El Coaching con PNL.

La incorporación de herramientas de PNL al coaching, lo tornan realmente efectivo, y optimiza los resultados. Un Coach con PNL, no sólo podrá diseñar planes de acción para el desarrollo y promoción de habilidades y capacidades más ajustadas a las necesidades del coachee, sino que también, posee mayor consciencia y comprensión de la forma de pensar de éste, tanto, a nivel de estructura profunda como superficial. El Coach con PNL guiará al cliente a reconocer qué propósitos persigue al plantearse una o varias metas y cómo éstas se fundamentan, cuáles son sus principales mecanismos impulsores y detractores (creencias) y cómo dichas metas se pueden llevar a cabo, tornándose en una realidad congruente con sus principios (Cerna, 2013).

Existen dos poderosas razones para que las personas y las organizaciones se mantengan flexibles al cambio (ya sea de herramientas, opiniones, situaciones, conocimientos): una es la exigencia de adaptarse a un contexto en permanente transformación, y la otra, mejorar la calidad de vida. El cambio es la oportunidad para salvar la brecha entre lo que se es hoy y lo que se quiere llegar a ser (Muradep, 2010).

Es por ello que, sin importar cuál sea el motivo que de la pauta para comenzar un proceso de Coaching, es necesario conocer cuál es la situación actual del individuo, conocer cómo ve, siente, evalúa e interpreta la situación desde su propio enfoque, para luego ver, evaluar y considerar posibilidades de acciones encaminadas al logro de los objetivos deseados (Pérez, 2010).

- Autoconocimiento.

El Coaching pretende que la persona sea más consciente de sí misma, que descubra dónde se encuentra y cómo ir más allá. Una forma de conseguirlo consiste en realizar una autoobservación y lograr un autoconocimiento (O'Connor & Lages, 2005). El autoconocimiento implica tener consciencia del medio ambiente, aunado a cómo se relaciona el individuo en su entorno total, incluyendo su relación consigo mismo, con la familia, colegas, amigos, naturaleza, etc. El apoyar al coachee para crear autoconocimiento dará la pauta para que entienda y comprenda cómo es que ve su realidad y cómo la está interpretando. (Pérez, 2010).

En este autoconocimiento se estimula a la persona a ser consciente de sus acciones, conductas y asumir responsabilidad de sí mismo, así como a adueñarse de la situación.

- Creencias y valores.

Las creencias, los valores y los objetivos constituyen las bases del Coaching. El Coaching se centra en lo que desea el coachee (objetivo) y en cómo

conseguirlo, estimula a conocer los valores y a vivirlos en el logro de los objetivos, y finalmente, cuestiona las creencias limitadoras y refuerza las positivas mediante tareas que proporcionan retroalimentación (O'Connor & Lages, 2005).

Para lograr el autoconocimiento, uno de los temas cruciales a evaluar para que estos conocimientos se den, es el de indagar sobre las creencias que tal vez se puedan observar a través de comentarios o actitudes del coachee. Una creencia es una convicción sobre algo en particular con un nivel de certeza inequívoca. En un proceso de Coaching es muy probable que el coachee evalúe sus propias creencias, sobre algún asunto en particular que lo apoye para esclarecer situaciones desde otra perspectiva. Dependiendo de cuáles sean las creencias que conforman una identidad, se podrá analizar cómo esa persona es capaz de enfocar diversas situaciones e incluso su postura en relación al proceso de Coaching y la posibilidad de cambio (Pérez, 2010).

Los valores personales constituyen el núcleo de la personalidad y desempeñan una función importante en la unificación de los comportamientos. Los valores influyen en la forma en la que el individuo reacciona ante la gente y los acontecimientos, orientan y motivan hacia determinados objetivos e incluso influyen en la elección de carrera o pareja (Zeus & Skiffington, 2002).

La PNL ha definido dos elementos de la motivación y los valores, según esta noción, las personas se mueven hacia lo que desea y se aleja de lo que le causa dolor e incomodidad, y son los valores los que determinan la actitud en uno u otro

sentido. Es importante que los valores personales estén en armonía con los del lugar de trabajo, en ese sentido, será más probable que se consiga el máximo rendimiento (Zeus & Skiffington, 2002).

- Construcción de habilidades.

Al igual que la PNL, el Coaching construye habilidades implementando cuatro de las presuposiciones fundamentales de la Programación Neuro Lingüística (O'Connor & Lages, 2005):

- 1) Cada cual tiene los recursos que necesita o puede adquirirlos. El coach trata siempre al coachee como si tuviese todos los recursos que necesita. No es el coach quien tiene la respuesta sino el coachee. El coach le hace ver a su cliente la situación en la que se encuentra, trabaja con él sobre sus objetivos, valores, le enseña donde puede hacer cambios, y lucha con los hábitos y creencias que le impiden avanzar.
- 2) En cualquier situación cada cual toma la mejor opción que puede. Todos hacemos las cosas lo mejor posible, las decisiones y acciones que toma una persona están fundamentadas en datos que dispone en el momento de optar por un cierto tipo de comportamiento.

- 3) El comportamiento humano está dotado de propósito. El ser humano se mueve por objetivos y valores: lo que quiere y por qué lo quiere, eso es lo que conduce al cambio.
- 4) Si quieres comprender, ¡actúa! Algunas personas comprenden por qué están estancadas en ciertas situaciones, pero sin acción no pueden comprender cómo cambiar.

El resultado del Coaching es la excelencia a largo plazo y la capacidad del cliente o del coachee para avanzar por sí mismo. El buen coach trabaja siempre para ser superfluo, no para ser indispensable (O'Connor & Lages, 2005).

PROPUESTA

La importancia de desarrollar las sesiones de Coaching ejecutivo con técnicas de PNL radica en tres razones principalmente y son las que mencionan O'Connor y Lages (2005). En primer lugar, y debido a cambios generacionales, los empleados están comenzando a invertir en su carrera personal más que en una lealtad profesional hacia su organización. Las empresas aceptan que el modo más eficaz de mantener a sus colaboradores consiste en invertir en ellos y ofrecer desarrollo. El coach que utiliza la PNL, comprende la realidad de la forma de pensar del coachee o cliente y utiliza el lenguaje de forma precisa para ello.

En segundo lugar ofrecer Coaching a empleados clave en la organización, constituye una mejor utilización de los recursos de la empresa, puesto que se aplican donde más se necesita, garantizando un impacto positivo en la empresa.

En tercer lugar, la formación empresarial por sí sola no genera un cambio real en el comportamiento del empleado, ya que regresar a las mismas instalaciones, con los mismos compañeros respondiendo de la misma manera, contribuye a retornar al antiguo comportamiento. Con la utilización de Coaching con técnicas de PNL, se guiará al colaborador después de la formación manteniendo la motivación, así podrá resistir mejor los hábitos que se mantienen dentro de la empresa, y el cambio de comportamiento tendrá más probabilidades de enraizar, debido a que la PNL trabaja con técnicas sencillas que permiten interactuar con objetivos, valores y creencias que se integrarán al bagaje del buen ejecutivo.

El diseño de las sesiones de Coaching con técnicas de PNL servirá para facilitar la intervención con los ejecutivos de una determinada empresa. Ayudará a lograr metas y objetivos a través del trabajo de creencias y valores, durante las sesiones. Los beneficios serán a nivel individual y grupal, ya que se verá un desarrollo integral en la persona, lo que impactará directamente en la productividad y metas de la organización, en la familia y en su manera de relacionarse.

Es importante resaltar que el coach que realice el Coaching con PNL deberá poseer las características necesarias para llevar a cabo las sesiones además de haber recibido entrenamiento en ambos campos. Dichas características específicas se encuentran propiamente desarrolladas en los psicólogos, ya que, tienen la habilidad de escuchar activamente, observar y analizar, manejar sentimientos y emociones que pudiera manifestar el coachee durante el proceso, adaptarse a nuevas situaciones, manejar conflictos, entre otras, dando como resultado un proceso eficaz, desarrollado en un marco de respeto y confianza.

Objetivo general:

Al concluir el proceso de Coaching con PNL, los ejecutivos lograrán la excelencia a largo plazo y serán capaces de avanzar por sí mismos, empleando estrategias para lograr el cumplimiento de metas específicas, que los beneficien de manera personal y profesional. Esto se logra al cumplir los objetivos específicos siguientes:

- Desarrollar ideas, planes y estrategias.

- Mejorar el desempeño individual aumentando su productividad.
- Incrementar el nivel de las habilidades individuales del trabajador, como la iniciativa y la responsabilidad.
- Que los trabajadores adopten, a través de la guía, mejores soluciones en el proceso de toma de decisiones.

Participantes:

Grado escolar.	Licenciatura.
Condición personal característica.	Ser ejecutivo de alguna empresa mexicana.
Número de participantes.	1
Forma de selección.	Por la empresa, o por cuenta propia.
Forma de convocatoria.	Plática informativa (ofrecer el Coaching ejecutivo con PNL en la empresa y explicar en qué consiste).

Materiales:

A continuación se enlistan los materiales que se requerirán a lo largo de las sesiones, éstos se encontrarán de manera detallada en el anexo.

Nombre	Descripción	Cantidad
Contrato.	Documento que clarifica las funciones de los roles. Incluye: compromiso, objetivos generales, límites, tiempos y procedimientos de cancelación o rescisión.	1
Lista de comprobación para la sesión de descubrimiento con un cliente de empresa.	Lista de comprobación para la obtención de información, consta de 16 rubros a cubrir.	1
Lista de comprobación para la primera reunión.	Cubre los datos que no deben faltar para la primera reunión.	1
Perfil de cliente de empresa.	Proporciona datos generales y laborales, así como, expectativas del Coaching, el trabajo y personales.	1
Evaluación del desempeño.	Jerarquizar las habilidades o cualidades según importancia para la organización y propia.	1
Rueda del rendimiento en el puesto de trabajo.	Poner claro el nivel de satisfacción de la persona, en relación con aspectos del desempeño profesional.	1
Rueda de la gestión y el liderazgo.	Poner claro el nivel de satisfacción de la persona, en relación con aspectos de liderazgo.	1
Lista de hábitos diarios.	Obtener información acerca de los hábitos del individuo y determinar cambios.	1
Hoja de seguimiento de hábitos diarios.	Informar al Coach los nuevos hábitos adquiridos por mes, llevando al coachee	1

	a un estado de compromiso mayor.	
Ejercicio “Clarificación del saboteador”.	Dar información acerca de los obstáculos que impiden algún logro o acción, que sean tomados en cuenta por el Coach y el coachee.	1
Ejercicio “Decir sí - Decir no”.	Esclarecer límites y preferencias, permitiendo que el coachee se dé cuenta de ellos.	1
Ejercicio del yo futuro.	Permitir que el coachee se visualice y encuentre respuestas que él mismo ya sabe.	1
Ejercicio del propósito de vida.	Que el coachee se dé cuenta de sus propósitos, sus “motores” para continuar en el mismo camino, y si es realmente el camino por el que quiere continuar.	1
Ejercicio de clarificación de valores.	Permite al coachee examinar y articular sus valores en un entorno seguro, lo importante es que la denominación del valor resuene en él. Esto también permite al Coach conocer más a su cliente.	1
Preguntas de reflexión.	Invitar al coachee a clarificar, actuar y descubrir una dimensión nueva para acceder a un aprendizaje más profundo y una perspectiva nueva.	1

Escenario:

INSTITUCIÓN	
Descripción: La organización a la que el colaborador pertenece.	
AULA	
Dimensiones	Mín.: 12 m ²
Mobiliario	Un escritorio o mesa, mínimo 4 sillas.
Iluminación	Bien iluminado.
Equipo necesario	Rotafolio, laptop o agenda (definir citas).

Carta Descriptiva:

Aplicación de coaching ejecutivo con técnicas de Programación Neurolingüística (PNL)

Sesión 1: Reunión con la dirección.				
Tema	Objetivo	Técnica y procedimiento	Material	Tiempo
Presentación.	Clarificar la logística de la intervención del Coach.	<ol style="list-style-type: none">1. Establecer la función y el <i>status</i> del Coaching en la organización.2. Determinar la agenda y los desafíos de la organización.3. Establecer competencias necesarias para el éxito del ejecutivo.4. Determinar si la organización posee los recursos necesarios para respaldar el programa de Coaching.		50 mins.

Sesión 2: Reunión inicial individual con el coachee.

Tema	Objetivo	Técnica y procedimiento	Material	Tiempo
La relación de Coaching.	Establecer las bases de la relación de Coaching.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una relación de comunicación en una situación casual y no amenazante (rapport). 2. Establecer la confianza. 3. Proporcionar información sobre la naturaleza del Coaching y sus implicaciones. 4. Informar al coachee sobre el significado del Coaching y por qué les ha sido recomendado. 	<p>Lista de comprobación para la sesión de descubrimiento con un cliente de empresa.</p> <p>Perfil de cliente de empresa.</p>	50 mins.

Sesión 3: Primera sesión de Coaching.				
Tema	Objetivo	Técnica y procedimiento	Material	Tiempo
Obtención de información.	Conocer más a fondo al coachee.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si son necesarias, aplicar las evaluaciones previamente preparadas. 2. Se deben evitar los estilos rígidos para no generar ansiedad en el coachee. 	<p>Evaluación del desempeño.</p> <p>Lista de comprobación para la primera reunión.</p>	50 mins.

Sesión 4: Segunda sesión de Coaching.				
Tema	Objetivo	Técnica y procedimiento	Material	Tiempo
Retroalimentación y acuerdos.	Obtener un acuerdo lo más amplio posible sobre las cuestiones en las que se trabajará las sesiones posteriores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se proporciona la retroalimentación acerca de la evaluación. 2. Se establece el contrato de Coaching para clarificar las funciones de los roles. Incluir: compromiso, objetivos generales, límites, tiempos y procedimientos de cancelación o rescisión. 	Contrato.	50 mins.

Sesión 5: Sesión semanal de Coaching.

Tema	Objetivo	Técnica y procedimiento	Material	Tiempo
Habilidades y Creencias.	Identificar y desafiar creencias auto-limitadoras.	<p>1. Realizar ejercicios que muestren las prioridades del coachee, así como la importancia que da a ciertas habilidades, para conocer qué es lo que permitirá su crecimiento y desarrollo y qué le impide avanzar o lograr sus objetivos.</p> <p>2. Se podrá realizar, de ser necesario, un ejercicio de evaluación y cambio de creencias.</p>	Rueda del rendimiento en el puesto de trabajo. Rueda de la gestión y el liderazgo. Clarificación del saboteador.	50 mins.

Sesión 6: Sesión semanal de Coaching.

Tema	Objetivo	Técnica y procedimiento	Material	Tiempo
Valores y hábitos.	Determinar cambios y otorgar mayor compromiso a las acciones.	<p>1. Realizar un examen de valores.</p> <p>2. Ponderar los valores y evaluarlos. Con el fin de conocer los valores con los que</p>	<p>Ejercicio de hábitos diarios.</p> <p>Hoja de seguimiento de hábitos diarios.</p> <p>Ejercicio de Decir sí - Decir no.</p>	50 mins.

		<p>está actuando en su vida diaria y si son funcionales para determinadas circunstancias.</p> <p>3. Identificar hábitos y generar nuevos.</p> <p>4. Realizar ejercicio de <i>anclaje</i> para obtener recursos que sirvan al proceso, tales como (determinación, liderazgo, manejo de conflictos, negociación, responsabilidad, etc).</p>	<p>Ejercicio de clarificación de valores.</p> <p>Ejercicio de anclaje.</p>	
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	--

Sesión 7: Sesión semanal de Coaching.				
Tema	Objetivo	Técnica y procedimiento	Material	Tiempo
Metas y objetivos.	Establecimiento de objetivos viables.	<p>Teniendo clarificado el tema de valores, establecer prioridades y objetivos viables.</p> <p>Experimentar una situación por adelantado con los recursos que ya posee, dando al cerebro poderosas imágenes de éxito y</p>	<p>Ejercicio del yo futuro.</p> <p>Ejercicio del propósito de vida.</p>	50 mins.

		programarlo a pensar de esa forma.		
--	--	------------------------------------	--	--

Sesión 8: Sesión semanal de Coaching.

Tema	Objetivo	Técnica y procedimiento	Material	Tiempo
Plan de acción.	Desarrollar de un plan de acción.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer punto por punto qué se requiere para lograr una meta en particular. 2. Establecer tiempos específicos, objetivos a corto plazo, claros pero desafiantes. 	Resultados de la retroalimentación 360°.	50 mins.

Sesiones posteriores: Seguimiento y continuidad. (Dependen del acuerdo de tiempo y de los resultados).

Tema	Objetivo	Técnica y procedimiento	Material	Tiempo
Desarrollo de objetivos.	Otorgar el poder al coachee sobre sus cambios y sus acciones.	Revisión del cumplimiento de los objetivos a corto plazo.	Preguntas de reflexión. (Que se trabajan a lo largo de las sesiones siguientes).	50 mins.

Sesión de seguimiento: Retroalimentación de la dirección.				
Tema	Objetivo	Técnica y procedimiento	Material	Tiempo
Informe.	Presentar un informe sobre el progreso general del coachee, como el cumplimiento de las citas y si mantiene la actitud de compromiso con el proceso.	Equilibrar las exigencias de la organización y los derechos de confidencialidad del coachee.	Informe.	30 mins.

Criterios de evaluación:

Empleo de la retroalimentación y las entrevistas, como diagnóstico de satisfacción con el proceso. Realizar preguntas tipo abiertas como:

1. ¿Qué tan efectivo considera que ha sido el proceso de Coaching con PNL hasta la fecha?
2. ¿Qué aprendió durante el proceso de Coaching?
3. ¿Qué evidencia hay de que adquirió nuevas herramientas, conocimientos y habilidades?
4. ¿Cuáles son los resultados de negocio que pueden atribuirse a dichas mejoras?
5. ¿Qué tan satisfecho está con su coach?
6. ¿Considera que el Coaching con PNL lo ha ayudado a mejorar en el desempeño de su trabajo? ¿Podría mencionar ejemplos?

7. ¿Qué podría sugerir para mejorar el proceso de Coaching?
8. ¿Recomendaría el proceso de Coaching a otras personas para que participaran en él?
9. ¿Recomendaría a su coach para que continúe trabajando con otras personas en la organización?

La retroalimentación 360° también podría ser utilizada como método de evaluación, debido a que se solicita información de diferentes personas relacionadas con el individuo. Se realiza por medio de entrevistas o evaluaciones escritas. La información obtenida se utiliza como base para después, medir los progresos del proceso, lo que la convierte en una forma de evaluación que permita mostrar los beneficios del Coaching en términos cualitativos.

Algunas de las preguntas que se pueden utilizar en la evaluación de este tipo son:

1. ¿Cuáles son las fortalezas de esta persona?
2. ¿Cuáles podrían ser sus áreas de oportunidad y/o mejora?
3. ¿Qué necesidades tiene esta persona para desempeñarse mejor en su puesto (actual o futuro)?
4. ¿Cuáles son los objetivos o habilidades a los que se le debe dar prioridad para mejorar el desempeño?
5. ¿Qué cambios recomienda para que la persona contribuya más eficientemente al logro de resultados?

Esta información se agrupa por temas para presentarse al coachee, y de acuerdo con ello establecer las metas del proceso. A su término o en el proceso, se realizan nuevas entrevistas (con las personas entrevistadas inicialmente) y se vuelven a reagrupar para validar si se han efectuado los progresos esperados en las áreas en las que se implementó el Coaching. Estos instrumentos pueden ser elaborados por el coach para los fines específicos del proceso de Coaching con PNL particular, pueden ser realizados por la empresa o pueden utilizarse instrumentos comerciales.

Con base en los instrumentos utilizados, el coach escribe un reporte acerca del progreso y, dependiendo de lo acordado en el contrato y al inicio del proceso, se presenta la información inicial y la final a quien se encargue de dar seguimiento a los resultados del proceso de Coaching.

DISCUSIÓN

Gracias a que la PNL examina el trabajo conjunto de pensamiento, lenguaje y conducta, se le reconoce como una herramienta rápida y eficaz que mejora la comunicación en las relaciones humanas; lo que la hace aplicable e indispensable para lograr el desarrollo del individuo en diversos campos. Tal es el caso de las empresas, donde se utilizan las técnicas de PNL para facilitar el logro de objetivos y paralelamente una mejora continua que beneficie tanto al personal, como a la organización. Es en esta aplicación de las técnicas donde participa el Coaching, disciplina que por sus características adopta a la PNL como modelo para el logro de objetivos específicos, personales y profesionales.

La importancia de desarrollar las sesiones de Coaching ejecutivo con técnicas de PNL radica principalmente en dos razones poderosas y son el motivo de mi propuesta. La primera es que, debido a cambios generacionales, los empleados están comenzando a invertir en su carrera personal más que en una lealtad profesional hacia su organización. Las empresas aceptan que el modo más efectivo de mantener a sus colaboradores consiste en invertir en ellos y ofrecer desarrollo, y en consecuencia, mejorar la eficacia de la organización. En segundo lugar ofrecer Coaching con PNL a empleados clave en la organización, constituye una mejor utilización de los recursos de la empresa, puesto que se aplican donde más se necesita, garantizando un impacto positivo en la empresa.

El tema de cambio y el liderazgo transformacional en las empresas, es algo que ha ido repuntando en los principales temas de interés para el desarrollo de los recursos humanos de la organización (según datos del 2° Congreso “Tendencias de Dirección General en Recursos Humanos”, 2014). Considero que también es una área de oportunidad para el Coaching con técnicas de PNL debido a que se trabaja con ambos temas: cambio y liderazgo, respondiendo a: primero, la exigencia de adaptarse a un contexto en permanente transformación, y segundo, mejorar la calidad de vida del capital humano.

En conclusión, el interés de las empresas al implementar estrategias de Coaching (en general) radica en su utilidad como herramienta capaz de optimizar los resultados de sus negocios e incrementar sus niveles de competitividad. Esto se debe a la creencia de que el Coaching ejecutivo influirá en sus colaboradores en tres principales rubros: incrementará su nivel de eficiencia, los inducirá a alinearse y comprometerse con la empresa y sus estrategias y, finalmente, les permitirá manejar y responder adecuadamente a los cambios constantes del entorno, desarrollando liderazgo efectivo (Varela & Olea, 2011).

Cabe destacar, que todo proceso de Coaching considera que el coach sólo es un medio, un canal para que el coachee encamine su esfuerzo en búsqueda de sus resultados y objetivos. El dueño del proceso es el coachee, no el coach, lo que apoya a que el coachee sea “empoderado”, esto lo hace dueño de su propio cambio y aprendizajes, y es lo que permite que el cambio sea auténtico.

ALCANCES Y LIMITACIONES

A lo largo de la revisión de diversas fuentes de información, encontré que un tema importante, y donde había cierta preocupación, era la parte de la evaluación del proceso de Coaching, debido a que se medirían aspectos cualitativos. Si bien es cierto que pocas empresas evalúan de manera formal las intervenciones de Coaching (Varela & Olea, 2011), es necesario obtener información y retroalimentación respecto a la efectividad del proceso, cuidando que el método que se utilice como evaluación se adapte a las características del Coach, del coachee y de la empresa.

Los expertos en el tema del Coaching, concuerdan en afirmar que el crecimiento mismo de ésta práctica es, por sí solo, un indicador de cuán efectivo es como herramienta capaz de ofrecer valiosos resultados a la empresa (y lo mismo ocurre con el éxito de la PNL). De otra manera, su uso no se hubiera extendido. No obstante, hoy, existe la tendencia de anticipar la evaluación a la inversión, es decir, de prever los resultados benéficos de cualquier proceso o estrategia de modo previo a su implementación. Por ello, las organizaciones exigen datos fiables que verifiquen la utilidad del Coaching como herramienta verdaderamente efectiva para alcanzar los resultados esperados. Lo anterior, por otra parte, es comprensible si se considera que el Coaching debe competir, a la hora de implementarse en una empresa, con un buen número de intervenciones que realizan funciones similares. Por este motivo, en los últimos años, se han iniciado procesos de medición de la efectividad del Coaching, con el fin de establecer, de

modo medido, índices de relación entre la inversión efectuada y los resultados esperados (Varela & Olea, 2011).

A pesar de ello, la dificultad de evaluar el impacto del Coaching en la empresa prevalece, y esto se debe a diversas causas inherentes a su naturaleza (Varela & Olea, 2011). Una de ellas es que el coachee se convierte en el responsable de realizar las actividades o los cambios necesarios para lograr los resultados esperados. Por lo que, medir la efectividad del Coaching significa intentar establecer hasta qué punto el ejecutivo fue capaz de cambiar o mejorar exitosamente en función de sus habilidades y de su voluntad. La efectividad del Coaching se ve fuertemente influida por la motivación y el compromiso del coachee para conquistar las metas planeadas.

Otra causa que dificulta la evaluación del impacto del Coaching, es que, al tratar de identificar los beneficios del Coaching, se parte del supuesto de que las metas por lograr se enfocarán en las necesidades apropiadas, que el coach será capaz de entender los requerimientos de cambio reales con el fin de guiar al ejecutivo hacia el establecimiento de metas y objetivos correctos. Es por ello que, la contribución del coach en el establecimiento de metas correctas es fundamental, lo mismo sucede con su capacidad para desglosar dichas metas en objetivos o actividades concretas y tangibles con el fin de reconocer y cuantificar los cambios que, de manera progresiva, vayan apareciendo.

Otra causa, es que el Coaching es un proceso que modela personas en un determinado tiempo, ello significa que siempre es necesario considerar la posibilidad de uno o varios cambios imprevistos en las variables del entorno. Cambios que, a su vez, pueden dar origen a otros en la voluntad del coachee y modificar su compromiso, motivación, en relación con las metas planeadas en el proceso de Coaching. Dada la diversidad de variantes que no son controlados, es imposible establecer una relación directa, del tipo causa-efecto, entre el proceso de Coaching en sí y los resultados obtenidos por éste.

Por último, la finalidad del Coaching determinará el tipo de resultados esperados y el modo en que deben ser cuantificados por medio de diferentes instrumentos seleccionados en función de las medidas requeridas (cualitativas, cuantitativas o de proceso). En este aspecto, no hay consenso respecto al tipo de instrumentos y mediciones aptos para evaluar el proceso de Coaching.

Es importante resaltar, que el apoyo de la empresa en el proceso es fundamental, la organización y el ejecutivo que reciba el Coaching deben estar convencidos de que el proceso que iniciará es lo mejor para ambos.

ANEXO I

Ejemplo de contrato o convenio de Coaching con PNL. (Whitworth, Kimsey, H., Kimsey, K. & Sandahl, 2010).

El presente contrato que establecen, por una parte el C. _____ (en lo sucesivo el “coach”) y el C. _____ (en lo sucesivo el “cliente”) respecto al Coaching con PNL. El presente contrato se lleva a cabo a fin de que los que en él participan comprendan los términos del proceso de Coaching con PNL, acordando sujetarse a lo estipulado en las siguientes:

C L A U S U L A S

1. Duración: Se conviene que el proceso de Coaching tendrá como fecha de inicio el día _____ y seguirá vigente por un período mínimo de tres meses.
2. Forma de pago: Los honorarios por cada sesión serán de \$800y los honorarios, que el cliente pagará por adelantado, realizando un depósito por la cantidad exacta a la cuenta *indicar un número de cuenta_* a nombre de (*nombre del titular de la cuenta*).
3. Sesiones: Todas las sesiones para el proceso de Coaching con PNL, serán de manera presencial y a avenencia de ambas partes, preferentemente una vez por semana. El Coaching con PNL, que no es asesoramiento, ni terapia, ni consultoría, podrá abordar proyectos personales específicos, éxitos profesionales o condiciones generales referentes a la vida personal o profesional del cliente. Una vez transcurridos los tres primeros meses, el Coaching con PNL pasará a gestionarse mensualmente. El cliente y el coach acuerdan darse un aviso previo de dos semanas en caso de que cualquiera de las dos partes quisiera cancelar futuros servicios.

4. Confidencialidad: El coach promete al cliente que toda la información que facilite será tratada con carácter estrictamente confidencial. A lo largo de la relación de trabajo, el coach participará en conversaciones directas y personales. El cliente puede contar con que el coach será sincero y directo a la hora de hacer preguntas y peticiones. El cliente comprende que a la relación de Coaching sólo le puede otorgar el poder él, y se compromete a procurar precisamente eso: que la relación de Coaching sea poderosa. Si el cliente considera que el Coaching con PNL no funciona de acuerdo con lo que desea, se le comunicará al coach y hará lo necesario para devolver el poder a la relación de Coaching.

Habiendo comprendido plenamente sus términos y la información consignada en el mismo, firman:

Cliente

Coach

ANEXO II

Lista de comprobación para la sesión de descubrimiento con un cliente de empresa (Coach).

- a. Antes de la sesión inicial, mantén una conversación con tu cliente. Explícale qué puede esperar, qué debe traer a la sesión (agenda con informes de desempeño), cuánto durarán las sesiones y cualquier otra cosa que le permita al cliente prepararse y estar deseando su siguiente sesión.
- b. Asegúrate de que el entorno y la disposición de la sala sean seguros, tranquilos y sin distracciones. No se permiten teléfonos, localizadores, ni otros aparatos que puedan distraer.
- c. Dale la bienvenida al cliente y establece el tono de la sesión. Dile que estás deseoso de empezar a trabajar con él.
- d. Explica cómo va a desarrollarse la sesión: duración, si se tomarán notas, alguna idea de lo que vas a tratar (valores, creencias, objetivos).
- e. Habla del Coaching con PNL y explica su desarrollo. Cita ejemplos de personas (con su permiso previo) que hayan recurrido al Coaching y describe cómo les benefició. Háblale del tipo de herramientas que tal vez utilices.
- f. Comenta tu experiencia profesional.

- g. Describe la confidencialidad, describe lo que significa. Es importante que se entiendan claramente las normas básicas antes de empezar. Define los roles de coach, coachee y cliente (este último en caso de que la empresa sea la que solicite y costee el proceso de Coaching con PNL para uno de sus colaboradores).

ANEXO III

Lista de comprobación para la primera reunión.

Coach _____

Teléfono _____

Correo electrónico _____

Hora y lugar de la reunión _____

Coach: Llevar lo siguiente a la primera reunión: Formulario de perfil de cliente completado, agenda personal/calendario y papel.

ANEXO IV

Perfil de cliente de empresa.

Indicación: Por favor, tómate el tiempo necesario para contestar las preguntas siguientes. Algunas de ellas recogen información acerca de quién eres hoy. Otras te harán reflexionar sobre lo que pides al Coaching con PNL, a tu trabajo y a tu vida en general. Esta información sentará unas buenas bases y nos permitirá avanzar (Coach: Lleva tu copia a la reunión).

Información general:

Nombre _____

Dirección _____

Correo electrónico _____

Teléfono particular _____

Teléfono del trabajo _____

Información laboral:

Cargo _____

Antigüedad en la organización _____

Coaching con PNL:

¿Qué quieres asegurarte que conseguirás con la relación de Coaching?

¿Qué quieres del coach?

Comentarios

Trabajo:

¿Qué esperas de tu trabajo?

¿Estas liderando algún proyecto? Si es así ¿Cuál?

¿Cuáles son tus objetivos laborales?

¿Qué habilidades o conocimientos estas desarrollando?

¿En qué contribuyen tus objetivos profesionales a tus objetivos personales?

¿Qué más puedes hacer para contribuir al cumplimiento de los objetivos de tu empresa? _____

Personal:

¿Qué tienes para aportar al mundo?

¿Qué conocimientos especiales tienes?

¿En qué crees?

¿Qué haces cuando te enfrentas a un obstáculo o barrera?

¿Qué actividades tienen sentido y alma para ti?

¿Qué necesidades en el mundo te sientes motivado a satisfacer?

Menciona dos pasos que podrías dar inmediatamente, que marcarían diferencia con respecto a tu actual situación

Cuando te sientas más estancado ¿qué crees que podría decir para que vuelvas a enfocarte en la acción?

ANEXO V

Evaluación del desempeño.

Indicación: En la tabla siguiente anota las habilidades y/o cualidades requeridas para el desempeño de tu puesto de trabajo y su importancia (de 0 a 10) tanto para ti como para tu organización. En la recta, marca con una X tu actual nivel de pericia con respecto a cada una de las habilidades, y con una O marca el nivel en el que te gustaría estar.

Habilidad o Cualidad	Importancia de 0 a 10	
	Para mí.	Para la organización.
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Bajo

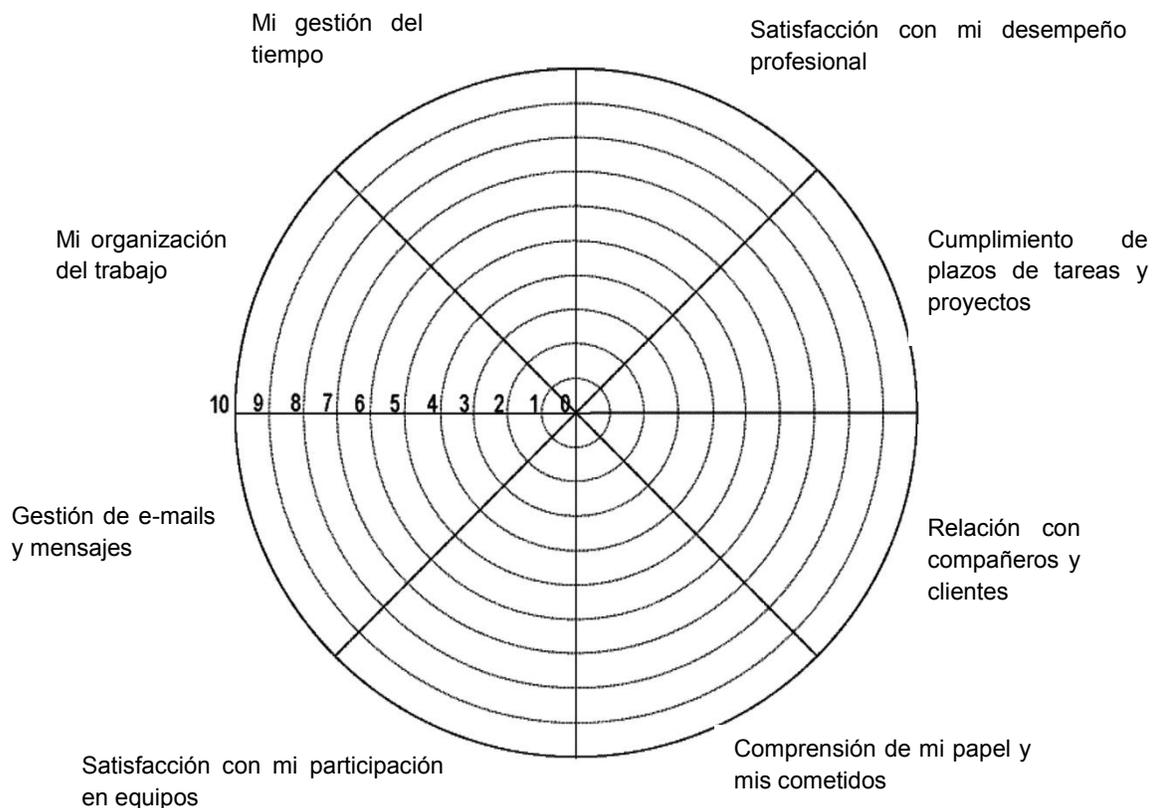
Alto

1. 0__1__2__3__4__5__6__7__8__9__10
2. 0__1__2__3__4__5__6__7__8__9__10
3. 0__1__2__3__4__5__6__7__8__9__10
4. 0__1__2__3__4__5__6__7__8__9__10
5. 0__1__2__3__4__5__6__7__8__9__10
6. 0__1__2__3__4__5__6__7__8__9__10
7. 0__1__2__3__4__5__6__7__8__9__10
8. 0__1__2__3__4__5__6__7__8__9__10
9. 0__1__2__3__4__5__6__7__8__9__10
10. 0__1__2__3__4__5__6__7__8__9__10

ANEXO VI

Rueda del rendimiento en el puesto de trabajo.

Indicación: Anota tu nivel de satisfacción en relación con los aspectos de tu desempeño profesional señalados en la rueda. Puedes sustituir cualquiera de las etiquetas con aquellas que consideres más adecuadas a tu caso. Utiliza la escala de 0 a 10 para evaluar tu desempeño. Identifica aquellas áreas en las que desees mejorar. Determina qué acciones llevarás a cabo para mejorar tus puntuaciones.



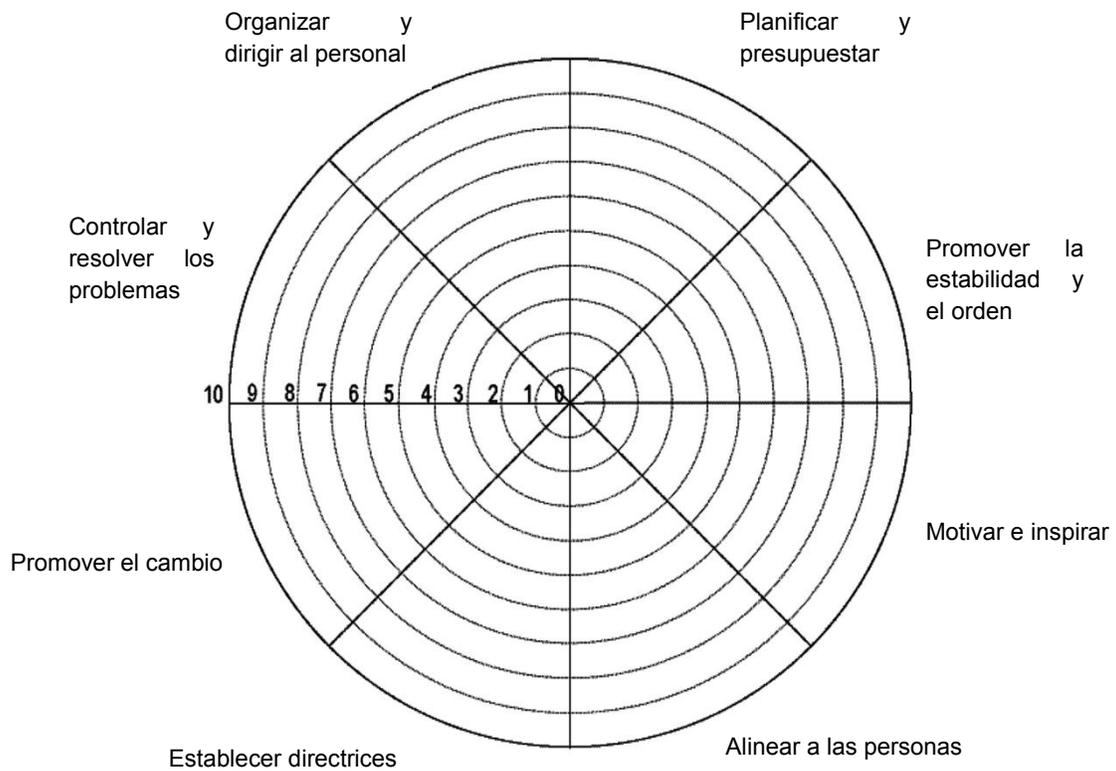
ANEXO VII

Rueda de la gestión y el liderazgo.

Indicación: En una escala de 0 a 10, puntúa tu nivel de satisfacción con tus capacidades en las siguientes áreas:

- Planificar y presupuestar. Establecer pasos y cronogramas detallados para alcanzar resultados y luego prever los recursos necesarios para que ocurra.
- Marcar el rumbo. Desarrollar una visión de futuro, con frecuencia a largo plazo y estrategias para generar los cambios necesarios para alcanzar dicha visión.
- Organizar y dirigir al personal. Establecer una estructura que permita responder a las exigencias de los planes, dotar esa estructura de personal, delegar autoridad para llevar a cabo el plan, idear políticas y procedimientos para guiar a las personas y crear métodos o sistemas para el seguimiento de la ejecución.
- Alinear a las personas. Comunicar la dirección mediante palabras y hechos a todas aquellas personas cuya operación pueda ser necesaria, con el fin de crear un equipo que comprenda la visión y las estrategias y acepte su validez.
- Controlar y resolver problemas. Realizar el seguimiento de los resultados de manera detallada, identificar desviaciones con respecto al plan inicial y organizar en consecuencia para resolver los problemas.

- Motivar e inspirar. Inyectar energía a las personas para que superen los principales obstáculos políticos, burocráticos y vinculados a los recursos a través de la satisfacción de las necesidades humanas básicas, frecuentemente sin cubrir.
- Promover la estabilidad y el orden. Crear potencial para una producción permanente de resultados clave.
- Promover el cambio. Crear potencial para un cambio útil (por ejemplo nuevos productos deseados).



ANEXO VIII

Hábitos diarios.

Las pequeñas acciones constructivas ejecutadas diariamente o de manera rutinaria pueden darte en seguida una sensación de logro y mantener tu impulso. Esos hábitos diarios (o prácticas de éxito) constituyen la base sobre la que se construye cualquier campo fundamental. Échale un vistazo a las puntuaciones de tu rueda de la vida para pensar en posibles hábitos o prácticas que te ayudarán a avanzar. ¿Qué acción, si la llevaras a cabo, marcaría una diferencia para ti en algunas de las áreas de la rueda? Estas prácticas pueden estar relacionadas tanto con tu vida personal como con la profesional (por ejemplo, revisar todo tu correo entrante cada día, hacer ejercicio cuatro veces por semana). Recuerda aquellas cosas que te alimentarán y te darán satisfacción, como pasar veinte minutos diarios con tus hijos o pasear por el bosque tres veces por semana, llamar por teléfono a una amiga íntima todos los días, etc.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

ANEXO IX

Hoja de seguimiento de hábitos diarios.

Hábito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
1																																
2																																
3																																
4																																
5																																
6																																
7																																
8																																
9																																
10																																

ANEXO X

Clarificación del saboteador.

El nombre de mi saboteador es _____

A mi saboteador le encanta decir, o suele decir a menudo, lo siguiente:

En mi organización comunidad/familia, solemos utilizar los siguientes comentarios del saboteador:

ANEXO XI

Decir sí - Decir no.

Al decir sí a:

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

Digo no a:

Al decir no a:

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

Digo sí a:

ANEXO XII

Ejercicio del yo futuro.

Las siguientes visualizaciones se basan en un ejercicio del yo futuro que se utiliza en talleres de The Coaches Training Institute (Whitworth, Kimsey, H., Kimsey, K. & Sandahl, 2010). Coach: Puedes utilizar el texto literalmente, te recomendamos que le indiques a tu coachee que se ponga cómodo, que reduzca un poco el nivel de luz, se asegure que no habrá distracciones y que ponga alguna música suave que invite a la meditación (si es que estos factores no son controlados por ti). Cuando el coachee esté concentrado y preparado, empieza la visualización. Haz pausas en los momentos oportunos durante la visualización para darle al coachee tiempo suficiente para situarse en la visualización y responder a las preguntas. Deja también un poco de tiempo al final antes de analizar la experiencia, y ponle a tu coachee como tarea para la siguiente sesión la exploración continua de su visualización. La semana posterior al análisis detallado de la visualización, realiza el segundo ejercicio de visualización que aquí se encuentra, para revelar el regalo que el yo futuro del coachee le va a entregar.

Visualización I.

Indicación: Colócate en una posición confortable. Ahora cierra los ojos y centra toda tu atención en tu respiración. Inhala y exhala. Inhala suavemente y sin esfuerzo. Después exhala. Cada respiración te lleva a sentirte más relajado y cómodo. Asegúrate de que cualquier ruido exterior sólo te sirva para que puedas

viajar más profundamente hacia tu interior... Sólo te recuerda lo agradable que es olvidarte de las tensiones del mundo exterior y viajar hacia la paz y la quietud de tu mundo interior.

(Coach: Utiliza el siguiente párrafo sólo si quieres que el coachee acceda a un espacio de meditación todavía más profundo).

Cuando sientas que estás en un profundo estado de relajación, tal vez recuerdes una ocasión en la que hayas estado delante de un lago. Es un lugar silencioso y apacible. Has tomado una piedra y la has tirado al centro de la superficie de agua. Observa cómo crecen las ondas concéntricas. Una onda después de otra, dibujándose en el agua, cada vez más grande. Las ondas se van alejando cada vez más lentamente hasta que llega un momento en que la superficie del agua vuelve a estar tranquila, inmóvil y en calma. Te invito a que imagines que tu cuerpo es como ese cuerpo de agua. Cuando tiras la piedra al centro, puedes sentir cómo se propagan las ondas de la relajación. Unas ondas que viajan lentamente a través de tu cuerpo. Suben por el torso hasta el interior del pecho y la espalda. Suben por las vértebras e invaden cada uno de los músculos de tu espalda. A través de los hombros y los brazos, atraviesan la garganta y te recorren el cuello, la mandíbula, el rostro, el cabello. Sentir las ondas te relaja. Tus músculos se destensan, se vuelven blandos, sueltos. Siente las ondas de la relajación flotar hacia la parte inferior del torso, atravesar el abdomen y la pelvis, recorerte los muslos, las pantorrillas, los tobillos, hasta los dedos de

los pies. Cada vez que tiras una piedra al centro de tu cuerpo te relajas más y más.

A medida que te vas relajando, te sientes cada vez más tranquilo y en paz. Ahora centra tu atención en el punto situado entre tus ojos. Imagina que hay una luz en ese punto. ¿De qué color es esa luz que hay entre tus ojos?

Ahora imagina que ese punto de luz se convierte en un haz de luz que se propaga hacia el espacio. Sigue el haz de luz a medida que abandona este edificio, que viaja por encima de la ciudad y sigue alejándose, de modo que tienes una vista de toda la zona. Continúa adentrándote por el espacio exterior y observa la curvatura de la tierra. A medida que vas alejándote cada vez más sientes que te envuelve la suavidad y la calma del espacio. Contempla allá abajo, a lo lejos, la gran bola verde azulada de la tierra, y las nubes que la rodean. Permítete por un momento disfrutar de esta perspectiva.

Ahora visualiza otro haz de luz muy cerca de ti, de un color distinto al que has seguido en ese viaje al espacio exterior. Empieza a seguir ese haz de luz de vuelta hacia la tierra. El haz de luz te lleva de vuelta a la tierra dentro de veinte años, has viajado 20 años en el futuro. No dejes de seguir hacia abajo ese haz de luz al tiempo que observas la curvatura de la tierra y la vista que se extiende por debajo de ti. A medida que te acercas al extremo del haz, ve tomando consciencia de dónde estás. Ese es el lugar donde vive tu yo futuro, tú, de aquí a veinte años. Entra en contacto con la tierra y observa dónde estás. Observa el entorno y el

paisaje que te rodea. Recorre con la mirada el lugar de tu yo futuro. ¿Qué aspecto tiene? ¿Cuál es el paisaje? ¿Hay árboles? ¿Flores? ¿De qué tipo? Trata de sentir ese lugar.

Ahora haz que alguien se dirija hacia la puerta. Al otro lado de la puerta está tu yo futuro, esperando para darte la bienvenida. A medida que se abre la puerta, ¿qué notas? Saluda a tu yo futuro y fíjate en cómo te devuelve el saludo, dándote la bienvenida a este tiempo y lugar. Observa a esa persona, tu yo futuro. ¿Qué aspecto tiene? Observa la posición de su cuerpo, ¿cómo va vestida? Observa el interior de este espacio. ¿Qué tipo de persona vive allí? ¿Qué colores hay en este lugar?

Ahora ve con tu yo futuro a un lugar cómodo en el que puedan mantener una conversación. Tal vez tu yo futuro te ofrezca algo de beber. Instálate y ponte cómodo para hablar con tu yo futuro. Tal vez desees hacerle algunas preguntas.

Empieza preguntándole lo siguiente: ¿Qué es lo que más recuerdas de estos últimos veinte años? Tómame un momento para escuchar la respuesta (pausa). Ahora hazle a tu yo futuro la siguiente pregunta: ¿Qué es lo que necesito saber para ir de donde estoy ahora a donde estás tú? ¿Qué me ayudaría más a recorrer ese trayecto? Escucha lo que te dice tu yo futuro (pausa). Perfecto.

Ahora tómame un tiempo y hazle a tu yo futuro tus propias preguntas. ¿Qué otras preguntas te gustaría hacerle a tu yo futuro? (Pausa). Ahora hazle a tu yo futuro una pregunta final antes de marcharte: ¿Por qué nombre, aparte del de pila, se te

conoce? Un nombre especial. Podría ser una metáfora o un símbolo de tu esencia. ¿Cuál es ese nombre? (Pausa). Perfecto. Ahora darás por terminada esta visita. Dale las gracias a tu yo futuro por haber estado contigo hoy y compartir tanta sabiduría contigo.

Ahora encuentra tu camino de vuelta hacia el haz de luz y viaja a través de él. Observa cómo ese mundo de dentro de veinte años se va haciendo más pequeño a medida que te alejas en el espacio. De nuevo vuelves a ver la gran bola verde azulada con sus nubes alrededor, por debajo de ti. Nota cómo tu haz de luz se cruza con otro diferente que te traerá de nuevo al año actual y a este lugar. Sigue el haz de luz de regreso al momento actual en la tierra. A medida que viajas a través de ese haz de luz, observa cómo la tierra se va haciendo más grande, contempla la geografía de la zona, la línea del horizonte y el paisaje. Finalmente, regresa a esta habitación. Perfecto. Dentro de un momento contaré de tres a uno. Cuando diga uno, te sentirás despierto y alerta, como si hubieses descansado todo lo que necesitabas, sabiendo que podrás recordar todo lo que quieras de este viaje interior.

Cuando abras los ojos, por favor, guarda silencio y anota todo aquello que desees recordar de este viaje interior. Tres: estás volviendo al momento presente, te sientes cada vez más alerta. Dos: estiras el cuerpo, sientes el suelo bajo tus pies. Y uno: abre los ojos, estás descansado y alerta.

Visualización II.

Ponte cómodo, cierra los ojos y empieza a hacer respiraciones largas, lentas y profundas. Inhala a través de la nariz y retén el aire... Ahora exhala el aire por la boca. Permítete tomar consciencia de tu respiración. Hazlo fácilmente, de forma natural y con libertad.

Ahora te voy a invitar a que hagas un inventario mental de tu cuerpo. Empezando por la parte superior de la cabeza, toma consciencia de cualquier tensión o preocupación que puedas encontrar. Dale a esa tensión o preocupación un color y deja que se escurra por las puntas de los dedos de las manos y de los pies. Deja que se escurra hacia afuera. Bajando por tu cuerpo, fija tu atención en el cuello y los brazos. Nuevamente, si notas alguna tensión permite que drene hacia afuera. Lleva tu atención a lo largo de tu espalda, a tu abdomen y a tu zona pélvica. De nuevo, identifica las tensiones que puedas encontrar allí y elimínalas. Imagínatelas escurriéndose a través de las puntas de los dedos hacia afuera. Identifica si tienes tensiones en las piernas, los tobillos, los pies, y nuevamente observa cómo desaparecen a través de las puntas de los dedos. Ahora imagina que eres un árbol fuerte que está echando profundas raíces en la tierra y permite que esas raíces se adentren más y más profundamente, extendiéndose, conectándose sólidamente con la tierra.

Ahora centra tu atención en el punto que hay entre tus ojos. Imagina que allí hay una luz. ¿De qué color es la luz que hay entre tus ojos? Ahora imagina que ese

punto de luz se convierte en un haz de luz que se propaga hacia el espacio. Sigue el haz de luz a medida que abandona este edificio, que viaja por encima de la ciudad y sigue alejándose, de modo que tienes una vista de toda la zona. Continúa adentrándote por el espacio exterior y observa la curvatura de la tierra. A medida que vas alejándote cada vez más sientes que te envuelve la suavidad y la calma del espacio. Contempla allá abajo, a lo lejos, la gran bola verde azulada de la tierra, y las nubes que la rodean. Permítete por un momento disfrutar de esta perspectiva.

Ahora observa otro haz de luz muy cerca de ti, es de un color diferente a aquel que has seguido para salir al espacio. Empieza a seguir ese nuevo haz de luz de vuelta a la tierra. El haz de luz te trae de vuelta a la tierra dentro de veinte años, veinte años en el futuro. Sigue este haz a medida que desciende, tomando consciencia de la curvatura de la tierra y de la geografía que se extiende debajo de ti. A medida que te acercas al final del haz de luz, sigue observando dónde estás. Ese es el lugar en el que reside tu yo futuro. Entra en contacto con la tierra y toma consciencia de dónde estás. Ahora ve hacia la morada de tu yo futuro. Conoces el camino. Has estado allí anteriormente. Tu yo futuro te está esperando. Está esperando para hablar contigo. Mientras tu yo futuro te da la bienvenida, observa cómo es estar con esa persona de nuevo. Mira a tu alrededor. Empápate del entorno. Observa los colores que hay a tu alrededor.

Ahora tienes la oportunidad de hacerle a tu yo futuro todas las preguntas que quieras. Tal vez quieras saber cuál es el próximo paso que has de dar. O quién

necesitas ser en este momento para seguir avanzando. O pregúntale a tu yo futuro cualquier cosa que te parezca adecuada. (Pausa). Ahora tómate un momento para escuchar las respuestas de tu yo futuro. (Pausa prolongada).

Ahora te voy a invitar a que respires profundamente y te permitas entrar en el ser de tu yo futuro. Permítete fusionarte con el cuerpo de esa persona. Experimenta qué siente ese yo futuro. Sé consciente de cómo te sientes tú. De lo bien que se está en el cuerpo de tu yo futuro. ¿Qué aspecto tiene el mundo visto con los ojos de tu yo futuro? Date un paseo y siente cómo te mueves siendo tu yo futuro. Observa si hay algún lugar específico en tu cuerpo en el que puedas sentir con mayor fuerza el poder de tu yo futuro. Ése es el poder de ser tu yo futuro. Permite que ese sentimiento se expanda, llene todo tu cuerpo y cada una de sus células. Tal vez te apetezca tocar ese lugar de tu cuerpo para anclar ese sentimiento. Convéncete de que siempre que desees conectar con tu yo futuro puedes tocar ese lugar de tu cuerpo y volver a experimentar esas sensaciones tan positivas y poderosas. Cuando toques ese lugar, las sensaciones y la experiencia fluirán por tu cuerpo fácilmente y sin esfuerzo.

Ahora, mirando a través de los ojos de tu yo futuro, mira al yo actual que eres. ¿Qué observas de tu yo actual? Si miras con los ojos de tu yo futuro, ¿Qué le quieres decir a tu yo actual? (Pausa).

Ahora respira profundamente y modifica tu estado de consciencia, abandona el cuerpo de tu yo futuro y vuelve a ser tu yo actual. Permítete estar plenamente presente en el cuerpo de tu yo actual.

Vuelve la mirada atrás hacia tu yo futuro y date cuenta de que esa persona tiene un regalo para ti, un regalo especial que te recordará en quién te estás convirtiendo y hacia qué estás avanzando. Cuando tu yo futuro te entregue el regalo, pregúntale si éste tiene algún significado, si hay algo que debas saber acerca del mismo. (Pausa).

Ahora ha llegado el momento de que te marches. Dale las gracias a tu yo futuro por su sabiduría. A partir de ahora, tu yo futuro será un recurso interno que puedes utilizar cada vez que lo necesites. Siempre que busques orientación, siempre que necesites saber cuál debería ser tu siguiente paso, puedes contactar con tu yo futuro, un poderoso aliado y un excelente recurso para ti. Ahora despídete de él, sabiendo que recordarás todo lo que necesites recordar de esta visita.

Ahora encuentra tu camino de vuelta hacia el haz de luz y viaja a través de él. Observa cómo ese mundo de dentro de veinte años se va haciendo más pequeño a medida que te alejas en el espacio. De nuevo vuelves a ver la gran bola verde azulada con sus nubes alrededor, por debajo de ti. Nota cómo tu haz de luz se cruza con otro diferente que te traerá de vuelta al año actual y a este lugar. Sigue el haz de luz de regreso al momento actual en la tierra. A medida que viajas a través de ese haz de luz, observa cómo la tierra se va haciendo cada vez más

grande, contempla la geografía de la zona, la línea del horizonte y el paisaje. Finalmente, regresa a esta habitación. Perfecto. Dentro de un momento contaré de tres a uno. Cuando diga uno, te sentirás despierto y alerta, como si hubieses descansado todo lo que necesitabas, sabiendo que podrás recordar todo lo que quieras de este viaje interior.

Cuando abras los ojos, por favor, guarda silencio y anota todo aquello que desees recordar de este viaje interior. Tres: estás volviendo al momento presente, te sientes cada vez más alerta. Dos: estiras el cuerpo, sientes el suelo bajo tus pies. Y uno: abre los ojos, estás descansado y alerta.

ANEXO XIII

Ejercicio del propósito de vida.

El proceso que se utiliza para encontrar y articular una declaración de propósito de vida sigue una serie de pasos (Whitworth, Kimsey, H., Kimsey, K. & Sandahl, 2010):

- A) El coach propone una visualización que genere impresiones y que le permita al coachee hacerse una idea de cuál es su propósito de vida (en esta sección incluimos cuatro visualizaciones).
- B) El coach y el coachee analizan la visualización o las visualizaciones, fijándose en cuál es el impacto que el coachee quiere crear. El coachee y el coach hacen una tormenta de ideas y colaboran. Aquí, el trabajo del coach consiste en escuchar y en seguir incitando al coachee a expresar todo aquello que surja de la visualización. El coach escucha, atento a cualquier palabra que se repita o a cualquier tema recurrente, también utiliza su intuición para darse cuenta de las palabras o frases de impacto.

El Coaching referente al propósito de vida es extraordinariamente intuitivo. Coach y coachee han de seguir escuchando, atentos a las palabras que más resuenan en el coachee. El coach recopila esas palabras y se las repite al coachee para que éste pueda escucharlas y darse cuenta de cuáles le suscitan sentimientos más fuertes. Esto constituye el comienzo de una declaración de impacto.

El impacto inicial será probablemente de tipo más general: “Quiero que la gente esté contenta” “Quiero que la gente tenga mejores relaciones”. El problema de una declaración de impacto tan general como ésta es que es demasiado imprecisa y por eso no incita al coachee a actuar. Por ello el Coaching ha de centrarse en conectar al coachee más profundamente con el impacto que quiere tener, de modo que lo defina de manera más específica y tenga algo a qué agarrarse. La declaración de impacto ha de ser lo suficientemente clara y fuerte para que el coachee pueda acceder a ella cuando se sienta perdido. Describe el impacto que el coachee quiere tener, por ejemplo que las personas acepten la vida con los brazos abiertos, actúen con autenticidad, vean su verdadera identidad, encuentren su poder personal, descubran su creatividad, vivan la experiencia de su magnificencia o se sientan plenamente vivas.

C) Una vez que el coachee ha dado con su declaración de impacto, el siguiente paso consiste en encontrar una metáfora que capte la esencia del propósito de vida. Por ejemplo: “Soy el mago”, “Soy el faro”, “Soy la dinamita”, “Soy la piedra en el zapato”, “Soy el despertador”...

La metáfora también puede ser una acción: “Despierto a la gente”, “Dinamito las mentiras”, “Hago que las personas regresen a su hogar”...

Ten en cuenta que a los coachees no suele resultarles fácil encontrar una metáfora. A menudo les es difícil verse en forma de metáfora o de imagen. Observa también que encontrar una declaración de propósito de vida lleva

su tiempo. Es un proceso que requiere ir quitando capaz para llegar a la esencia del propósito de una persona. En la sesión de Coaching inicial sobre el propósito de vida, el coachee llegará probablemente con una versión algo tosca de la misma pero con la que podrá trabajar. A veces lleva meses o incluso años refinar una declaración. También es posible que la metáfora cambie a lo largo del tiempo. El objetivo es encontrar una versión que le suene auténtica al coachee, sabiendo que es necesario trabajarla más.

La metáfora y la declaración de impacto deberían ser concisas y crear el mayor impacto posible para el cliente (en general no debería exceder de unas quince palabras). La declaración de propósito de vida debería presentar un formato del tipo:

Soy el/la _____ (metáfora) que hace que la gente _____ (declaración de impacto).

A continuación presentamos algunos ejemplos de declaración de propósito:

- Soy el faro que guía a la gente en el camino hacia sus sueños.
- Soy la dinamita que transforma la vida de las personas.
- Soy la piedra en el zapato que le recuerda a la gente que se sienta viva.
- Soy el despertador que despierta a la gente a su grandeza.

Coach: Observa que las declaraciones de propósito de vida pueden ser cursis, sublimes y floreadas. No pasa nada. Nadie las va a publicar. Son para que las

utilicen tú y tu coachee, de modo que éste sienta plenamente en su interior el poder de su propósito de vida. Debes respaldar y animar al coachee para que cree una declaración de impacto de vida verdaderamente grande. El propósito de vida no es algo que necesariamente el coachee cumplirá a lo largo de su existencia, pero al menos debe tener un poder enorme e imperioso que lo motive a seguir actuando en la vida y a estar en sintonía con dicho propósito.

Las visualizaciones no son más que el principio (un lugar en el que empezar a recolectar materia prima). Hay montones de maneras más de hacer que los clientes trabajen su propósito de vida. El papel del coach consiste en alentar, en seguir haciéndoles Coaching para clarificar la declaración y, por supuesto, en utilizar el propósito de vida en el Coaching cuando los coachees reflexionan sobre lo que aportará plenitud a sus vidas.

Visualización I.

Imagina que estás en un auditorio con un montón de gente expectante, acumulada frente a un escenario. En el escenario está tu yo futuro. Tu yo futuro que empieza a hablar a ese amplio grupo de personas. De repente, te das cuenta del cambio que se ha producido en ti y en toda la audiencia. Tu yo futuro ha tenido un profundo impacto en ti en el resto de la gente que compone la audiencia. Están todos cambiados o transformados en algún aspecto fundamental. Consciente de ese impacto en ti mismo y en los demás, abandonas la sala, transformado de alguna manera para el resto de tu vida.

Preguntas:

¿Qué impacto ha tenido tu yo futuro en ti y en los demás? Encontrar una metáfora.

¿En qué se han transformado tú y los demás?

¿Quién estaba siendo tu yo futuro para tener semejante impacto?

Visualización II.

Regresa a algún momento de tu vida en el que sintieras todo tu poder. A una época en la que la columna vertebral, los brazos y la punta de los dedos te vibraban de emoción, una época en la que no te importaba lo que nadie pensara de ti. ¡Estás plenamente vivo! (Pausa).

Preguntas:

¿Dónde estabas?

¿Qué hacías?

¿Quién se encontraba a tu alrededor?

¿Qué les ocurría a esas personas en aquel momento?

¿Cuál era tu impacto sobre ellas?

Visualización III.

Regresa nuevamente al auditorio. Allí está el escenario y un montón de gente está acumulada ante él. Hay un murmullo en la sala. Todo está igual que antes, excepto que esta vez eres tú quien está parado en el escenario. Mira al público. Toma consciencia de cuáles son tus sentimientos ahora que estás a punto de

dirigirte a la audiencia. En el momento en el que te dispones a acercarte al micrófono, el tiempo se detiene un instante y oyes una voz en tu cabeza que dice tu nombre y luego anuncia: “Durante los próximos 30 segundos, tendrás la oportunidad de ejercer en todo este grupo el impacto que desees. Sólo tendrás una oportunidad, un impacto, pero todas estas personas quedarán cambiadas de alguna manera, tendrán una vida distinta debido al impacto que tuviste sobre ellos en 30 segundos, 15... 10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1”.

Preguntas:

¿Qué impacto tuviste?

¿Qué le ocurrió a la gente?

Visualización IV.

Estás subiéndote a una nave espacial. La nave despegar, rumbo a un planeta virgen del universo. Es un planeta estupendo en todos los sentidos, pero no está habitado. Tienes la posibilidad de hacer que ese planeta sea exactamente lo que tú desees que sea. Cuando la nave te deposita allí, ¿qué vas a hacer? ¿Qué impacto quieres tener, de modo que el planeta se convierta en lo que tú quieres que sea? (Pausa).

La nave llega al planeta. Se abre la puerta. Pones el pie en el planeta y dices: “esto va a ser así”. ¿Cómo es así?

ANEXO XIV

Ejercicio de clarificación de valores.

El coach, sabe lo beneficioso que puede resultar que los clientes tengan claros cuáles son sus valores. Las decisiones importantes de la vida son más fáciles de tomar y los resultados resultan más gratificantes cuando las decisiones se contemplan a través de una matriz de valores personales bien entendidos. La clarificación de valores permite a los coachees examinar y articular sus valores en un entorno seguro aunque valiente. Lo más importante a corto plazo es que la denominación aproximada del valor resuene en el coachee.

El primer consejo práctico es utilizar lápiz con goma de borrar. Los coachees a menudo se muestran reticentes cuando tienen que escribir los valores con tinta. El segundo consejo para la clarificación de valores es utilizar varias palabras juntas para formar una cadena que describa el valor. Separar las palabras con una barra facilita la lectura de la cadena. Por ejemplo:

Integridad/ honestidad/ practicar lo que se predica

Liderazgo/ apoderar/ colaborador

A la hora de crear cadenas de valores, pide al coachee que empiece por el término más significativo, como integridad y liderazgo en los ejemplos. Como los valores van apareciendo a lo largo de nuestra vida, es poco probable que el coachee sea capaz de plasmarlos con precisión y completamente en una sesión.

El coach facilita el proceso de identificación de valores proponiendo al coachee distintos escenarios. Los siguientes escenarios ofrecen un punto de partida. Coach: Experimenta con éstos y sigue explorando otros métodos que les permitan a los coachees encontrar sus valores.

Momento cumbre.

Pídele al coachee que identifique momentos cumbre, especiales, en los que la vida le pareció particularmente gratificante o conmovedora. Es importante que la duración de la experiencia sea relativamente limitada (hablamos de un momento) pues de lo contrario contendrá demasiadas cosas como para que el coachee pueda señalar valores concretos. Cuando el coachee tenga en mente un momento específico, empieza a explorar: ¿Qué ocurría? ¿Quién estaba y qué estaba sucediendo? ¿Qué valores estabas honrando en aquel momento preciso?

Comenta mediante reconocimientos lo que estás oyendo y sigue explorando, probando periódicamente con las palabras para ver qué valores le resuenan al coachee. “Eso parece importante”. “¿Hay un valor de consecución o de logro en esa experiencia?”, o bien “se te ilumina la cara cuando describes aquel día. Suena como si hubieras estado honrando un valor relacionado con la naturaleza y un valor de conexión. ¿Te parece que podría ser así?” La respuesta será más fuerte cuando las palabras suenen a verdaderas. Pídele al coachee que diga más cosas relacionadas con la primera palabra, por ejemplo: “¿Qué significa para ti

consecución?” Sigue buscando momentos cumbre, experiencias que al coachee le resultaron particularmente ricas y gratificantes.

Valores suprimidos.

En este caso acudimos al extremo opuesto, analizando momentos en los que el coachee se haya sentido enfadado, frustrado o disgustado. Esto conducirá a menudo a la identificación de un valor que se ha suprimido. En primer lugar, pide al coachee que nombre los sentimientos y las circunstancias vinculadas con el disgusto; luego da la vuelta y busca los sentimientos contrarios. Ejemplo, si el coachee dice: “me sentí atrapado, acorralado, sin elección”. Si damos la vuelta a esas sensaciones, cabría decir que hay ahí un valor en torno a la libertad o a las opciones a elegir – argumenta el Coach – “¿Te parece que podría ser así?”. Otro ejemplo puede ser donde el Coach dice: “¿así que te sentiste frustrado cuando siguieron malgastando el tiempo, haciendo lo mismo una y otra vez? Si le damos la vuelta a esto, ¿te parece que hay algún valor relacionado con la creatividad o la innovación?”

La clave aquí es señalarle al coachee que cada disgusto o cada momento de desazón probablemente señale un valor que está siendo suprimido.

Lo indispensable.

Otra manera de que los coachees identifiquen sus valores consiste en ver lo que consideran indispensable en su vida. Más allá de las necesidades básicas: los

alimentos, la vivienda y una comunidad, ¿qué es indispensable en tu vida para que te sientas completo? ¿Acaso te es indispensable poder expresarte a ti mismo con creatividad? ¿Te son indispensables la aventura y la emoción? ¿La asociación y la colaboración con otras personas te son indispensables? ¿Sientes que es indispensable poder progresar teniendo una sensación de logro o de éxito, o estar rodeado de belleza natural? Una pregunta subyacente de este proceso sería: ¿Cuáles son los valores que tienes que honrar necesariamente porque si no lo haces sientes que una parte de ti se muere?

Expresión obsesiva.

Pide a tus clientes que examinen los momentos en los que llevan determinados hasta el límite. Y pregunta: “¿Qué es lo que los demás dicen de ti? ¿Qué dices tú de ti mismo? ¿Con qué te bromean los demás o qué les irrita de ti?” Ahí hay valores importantes que por alguna razón han sufrido una mutación. Busca el valor y no te centres en la mutación.

Por último se incluye una lista que contiene palabras o expresiones que ilustran los valores. Recuerda que, al trabajar con este ejercicio, puedes combinar dos o tres valores siempre y cuando no se pierdan distinciones críticas. Por ejemplo, mientras la combinación honestidad/ integridad/ sinceridad mantiene un denominador común, honestidad/ integridad/ libertad combina conceptos distintos, lo que va en perjuicio de su claridad.

Humor.	Celo.	Independencia.
Franqueza.	Tradición.	Inspiración.
Asociación.	Celebridad.	Alegría.
Productividad.	Crecimiento.	Belleza.
Servicio.	Estética.	Autenticidad.
Contribución.	Participación.	Asumir riesgos.
Excelencia.	Rendimiento.	Paz.
Espíritu libre.	Colaboración.	Elegancia.
Concentración.	Comunidad.	Vitalidad.
Romanticismo.	Poder personal.	Confianza.
Logro.	Libertad de elección.	Autoexpresión plena.
Orden.	Conexión.	Integridad.
Promover la acción.	Reconocimiento.	Precisión.
Honestidad.	Camaradería.	Aventura.
Éxito.	Ligereza.	
Creatividad.	Sinceridad.	

ANEXO XV

Ejercicio para crear anclajes.

1. El coach determina con el coachee el lugar donde se hará el anclaje (alguna parte del cuerpo), la presión que resulte adecuada y una señal que hará el coachee cuando este reviviendo los sentimientos. El coachee elegirá una experiencia de su pasado en la que haya experimentado el recurso que requiere (éxito, paciencia, tolerancia, respeto, seguridad, liderazgo, etc.)
2. El coach le pide al coachee que reviva esa experiencia con todo detalle, como si la estuviera viviendo nuevamente. Le dirá "Mira lo que miras, escucha lo que escuchas, siente lo que sientes, y permanece ahí. Cuando experimentes el recurso hazme la señal convenida. Mientras el coachee se conecta con la experiencia el coach calibra sus respuestas neurofisiológicas.
3. Cuando el coachee hace la señal convenida, el coach efectúa el anclaje en el lugar y con la presión convenida, manteniéndolo durante unos diez segundos.
4. El coachee abre los ojos y hace un cambio de estado (cambia su posición, su respiración y se sitúa de nuevo en el momento presente). Después el coach le pide que cierre nuevamente los ojos, y sin que piense en nada especial, se aplica el anclaje, en el mismo lugar y con la misma presión, verificando a través de la calibración si reaparecen las respuestas neurofisiológicas. Si eso no se produce, se repite el proceso desde el primer punto con una experiencia/vivencia distinta.
5. Una vez logrado el resultado, se hacen comentarios sobre lo que experimentó el coachee. El coach explica, que esta señal convenida deberá usarse cuando en alguna situación requiera dicho recurso.

ANEXO XVI

Preguntas de reflexión.

La pregunta de reflexión es una forma de pregunta poderosa que el coachee trabaja entre dos sesiones. En lugar de tratar de encontrar la respuesta correcta, el coachee se halla en modo de reflexión, de descubrimiento y de aprendizaje. Esta lista de preguntas de reflexión es un excelente recurso, sin embargo todo Coach activo la completará a lo largo de su carrera.

Preguntas de reflexión iniciales.

¿Qué quiero?

¿Qué significa tener una vida plena y rica?

¿Qué estoy tolerando?

¿En qué no estoy siendo realista?

¿Qué significa integridad?

¿Cómo actúo?

¿Qué significa vivir alineado con mis valores?

¿Qué significa ser poderoso?

¿Qué significa estar presente?

¿Cuál es mi estado de ánimo predominante? ¿Es un hábito?

¿Qué es la elección? ¿Qué supone elegir?

¿Cuándo me permito faltar a mi palabra?

¿Cuál es la diferencia entre un deseo y una meta?

¿Estoy siendo agradable o auténtico?

¿A qué recorro para eludir los sentimientos (por ejemplo: alcohol, comida, trabajo)?

¿Dónde centro mi atención (en mí mismo, en los demás, en el trabajo, en mis sueños, en mis valores, en mis quejas)?

¿Qué funciona?

¿Qué me mantiene en movimiento?

¿Qué funciona?

¿Qué me libera?

¿Qué es ser próspero?

¿En qué estoy siendo demasiado duro conmigo mismo?

¿Qué está presente cuando estoy dando lo mejor de mí?

¿Cuál es mi estructura para ganar?

¿En qué situaciones soy yo la solución?

Motivacional.

¿En qué situaciones soy incapaz de reírme de mí mismo?

¿Qué necesito para alcanzar mis objetivos?

¿Qué diferencia hay entre sentirme bien y sentirme completo?

Las grandes metas incitan a actuar, las metas imprecisas se olvidan ¿De qué tipo son mis metas?

¿Qué estoy construyendo? (¿Una catedral, un muro o un bloque de piedra?)

¿En qué me estoy convirtiendo?

¿Qué me motiva?

¿Qué es mostrarse imperturbable?

¿Qué estoy eligiendo esta semana?

¿Qué significa permitir o incluir?

¿Qué es ser creativo?

¿Qué preguntas poderosas me puedo hacer cada mañana?

¿Qué es ser tenaz?

¿Qué es ser apasionado?

¿Qué significa ser poderoso/ estar lleno de recursos/ ser decidido/ ser flexible?

¿Qué dolor observo en las personas que me rodean?

¿Qué significa hablar/ actuar con el corazón?

¿En qué me he negado a mí mismo vivir plenamente?

Lo que estoy haciendo en este momento ¿me estimula o me anula vitalmente?

¿Qué significa ser intuitivo?

¿Qué significa estar enfocado?

¿Qué significa ser líder?

Coachee estancado/ bloqueado.

¿Cuál es la mentira?

¿A qué me estoy resistiendo?

Si estuviera dando lo mejor de mí, ¿qué haría ahora mismo?

¿Dónde cedo mi poder? ¿A quién? ¿Cuándo?

¿Cuáles son mis falsas presunciones?

¿Qué soy/ qué no soy?

¿Qué sé/ qué no sé?

¿En qué necesito dejar de implicarme?

¿Qué no está equilibrado?

¿Qué es ser excepcional?

¿Qué significa generar o provocar?

¿En qué me auto-limito?

¿En qué estoy demasiado cómodo?

¿Qué haría para enfrentar mis miedos?

¿Qué es apoyarse en?

¿En qué me estoy sabotando? ¿En qué estoy minando mi potencial de éxito?

¿En qué no estoy asumiendo compromisos?

¿En qué soy demasiado flexible?

¿En qué me contengo?

¿Qué estoy ocultando?

¿A qué no estoy dispuesto a arriesgarme?

¿Qué significa darse por vencido?

¿Dónde estoy sufriendo?

¿Qué me liberará?

¿Qué expectativas tengo?

¿Cuáles son mis ambiciones?

Placer.

¿Cómo me puedo consentir hoy?

¿De qué me siento agradecido?

¿Puedo hacer sonreír a alguien hoy? ¿A quién? ¿Cómo?

¿Qué me recargará las pilas?

¿Qué es divertido?

¿Cómo puedo equilibrar diversión, ocio, recursos, paciencia?

¿A quién puedo llamar para jugar conmigo en este proyecto?

¿Qué es que te hagan cosquillas?

¿Qué es gracia/ serenidad?

¿Qué me hace reír?

Puesto que voy a hacer esto en cualquier caso ¿escojo disfrutarlo, hacerlo pesado, neutro o divertido?

¿Qué puedo hacer con mi entorno físico para que me alimente/ me relaje/ me fortalezca, etc.?

¿Qué me hace sentir bien y por qué?

¿Qué es el placer?

¿Qué reconocimiento puedo hacerme hoy?

¿Qué es ser amable?

¿Qué es abundancia?

¿Cómo puedo hacer que esto sea divertido y agradable?

¿Para qué debería darme permiso hoy?

¿Qué me emociona?

¿Qué significa estar sobreprotegido?

¿Qué supone ser generoso conmigo mismo?

¿Qué es ser considerado?

¿Qué es ser amable conmigo mismo?

¿De qué estoy agradecido hoy?

Provocativas

¿Qué lamento?

¿Qué no estoy dispuesto a cambiar?

¿Qué puedo que me niegue a admitir?

¿Qué estoy pasando por alto?

¿Qué decisión he estado evitando?

¿Qué he querido hacer y no he hecho?

¿Qué es un reto suficientemente grande?

¿Qué me impide ganar?

¿En qué situaciones me he negado a mí mismo o a otros?

¿En qué tengo razón?

¿Con respecto a qué quejas/ temores/ malos hábitos/ malestares puedo hacer algo hoy?

¿Qué estoy descuidando?

¿A dónde me llevará esta meta?

¿Qué estoy olvidando?

¿Qué supone superar mi sentido del fracaso “del no puedo”?

¿En qué me estoy traicionando?

¿Qué estoy dispuesto y no estoy dispuesto a cambiar?

¿Qué estoy ignorando?

¿Qué espero de mí?

¿Qué fama tengo?

¿Qué entiendo por la prosperidad/ la abundancia/ la gracia?

¿Qué significa ser proactivo?

¿Qué significa fluir/ ser flexible?

¿Qué significa ser compasivo?

¿Qué es sentirse completo? ¿En qué me siento incompleto?

Si mi atención está enfocada en conseguir un resultado ¿a qué tendré que renunciar?

¿Por qué estoy haciendo esto?

Sensación de sentirse completo.

¿Qué es estar completo?

¿Qué es lo que sigue?

¿Qué territorio he conquistado?

¿Cuán lejos he llegado?

¿Qué aprendizaje valioso me llevo?

¿En quién me he convertido?

¿Qué he construido?

¿Qué costó llegar hasta aquí?

¿Qué he aprendido de mí mismo?

¿Qué es impulso?

¿Qué me hace progresar?

¿Qué significa vivir plenamente?

¿Qué significa amar profundamente?

¿Qué valores requieren mi atención constante?

¿Cuál va a ser mi contribución al mundo?

¿Cómo sabré pedir ayuda?

¿Qué reconocimiento me gustaría hacerme a mí mismo?

Tareas para hacer entre sesiones.

Perdónate a ti mismo una vez al día.

Cuenta el número de veces al día que observas al saboteador.

Sonríe 25 veces al día.

Identifica 25 cosas que te hagan sentirte orgulloso de ti mismo.

Haz una lista de las cosas que dices para justificarte.

Haz una lista de tus expectativas.

Diseña un reto para ti que te deje sin aliento, luego hazlo cinco veces.

Elimina ___ palabras de tu vocabulario esta semana.

Añade ___ palabras a tu vocabulario esta semana.

Haz aquello que te resulte más difícil cuando te levantes y después de comer.

Di no ___ veces al día.

Comete ___ errores al día.

Asume ___ riesgos esta semana.

Queda con ___ personas para tomar un café esta semana.

Di ¿y qué? ___ veces al día.

Haz y contesta a la pregunta ¿por qué preocuparse? con cada nueva acción.

Cuenta el número de veces que hablas poderosamente.

Sorpréndete creciendo (a través de los errores cometidos).

Adquiere consciencia de alguna nueva capacidad tuya (utilizando alguna metáfora).

Disfruta de dos buenas carcajadas cada día.

REFERENCIAS

- American Psychological Association. (2010). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association* (2ª ed. adaptada para el español por la editorial El Manual Moderno). México: El Manual Moderno.
- Aranda, I. (2012). Psicólogo experto en Coaching [versión electrónica], *INFOCOP*, 56, 7-11.
- Bradbury, A. (2001). *Desarrolle sus habilidades con PNL*. Barcelona: Gedisa.
- Cantera, J. (2004). *Coaching, mitos y realidades*. Madrid: Pearson.
- Caperán, J.A. (2014). Del Coaching ejecutivo a otros campos de aplicación: una opción para optimizar el trabajo del psicólogo [versión electrónica], *Información Psicológica*, 107, 23-33.
- Cerna, H. (2013). *Coaching y PNL: Los beneficios de la PNL para los coaches*. Mundo Coaching Magazine. Recuperado de <http://www.mundocoachingmagazine.com/coaching-y-pnl-los-beneficios-de-la-pnl-para-los-coaches/>
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización [versión electrónica], *Pensamiento & Gestión*, 33, 140-161.
- De Dobrinsky, M. (2008). *PNL Aplicada a los Negocios*. Buenos Aires: Lea.
- De Dobrinsky, M. (2007). *PNL. La técnica del éxito*. Buenos Aires: Lea.
- Gómez, G. (2004). Optimicemos la educación con PNL programación neurolingüística: su aplicación práctica en el trabajo docente. México: Trillas.
- Harris, C. (2007). *Los elementos de PNL*. Madrid: Edaf.

- Knight, S. (2005). *La PNL en el trabajo*. España: Sirio.
- Launer, V. (2011). *Coaching. Un camino hacia nuestros éxitos*. Madrid: Pirámide.
- Launer, V. & Cannio, S. (2008). *Prácticas de coaching*. México: LID.
- Marrero, V., Marrero, M.L. & Oramas, A. (2005). La Programación Neurolingüística (PNL) como método de intervención psicológica para el mejoramiento de la comunicación organizacional [versión electrónica], *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 6 (2), 41-47.
- Muradep, L. (2010). *Coaching para la transformación personal. Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje*. Argentina: Granica.
- Olivé, V. (2010). *PNL & Coaching. Una visión integradora*. España: Rigden-Institut Gestalt.
- O'Connor, J. & Lages, A. (2005). *Coaching con PNL*. Barcelona: Urano.
- O'Connor, J & Seymour, J. (1995). *Introducción a la PNL*. Beracelona: Urano.
- Ortiz de Zárate, M. (2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas [versión electrónica], *Capital humano*, 243, 56-69.
- Pérez, M. (2010). *El arte de ser coach y algo más...* México: Trillas.
- Plachta, G. (2009). *PNL. Mapas para el cambio*. Buenos Aires: Alhué.
- Rincón, Y. & Caridad, M. (2006). PNL... Una estrategia para la gestión de organizaciones de excelencia [versión electrónica], *Telos*, 8 (3), 390-403.
- Sambrano, J. (2003). *PNL para todos: el modelo de la excelencia* [en línea]. Alfadil Ediciones. Recuperado de <http://books.google.es>
- Sociedad Mexicana de Psicología. (2010). *Código ético del psicólogo*. México: Trillas.

- Varela, R. A. & Olea, P. G. (2011). *El coaching organizacional y sus aplicaciones*. México: Pearson.
- Vega, M. del R. (2008). *La PNL en psicología*. Biblioteca Digital UNCUYO, Artículo Mendoza. Recuperado de <http://bdigital.uncu.edu.ar/1914>.
- Vidal, S., Cordón, P. & Ferrón, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas [versión electrónica], *Universia Business Review*, 31, 82-101.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching*. Barcelona: Paidós.
- Whitworth, L., Kimsey, H., Kimsey, K. & Sandahl, P. (2010). *Coaching co-activo*. España: LID.
- Young, P. (2002). El nuevo paradigma de la PNL: metáforas y patrones para el cambio. México: Urano.
- Zeus, P. & Skiffington, S. (2002). Guía completa de Coaching en el trabajo. México: McGraw-Hill.