
HERRAMIENTAS PARA COACHING
SEMINARIO DE ACTUALIZACIÓN PARA COACHES
(BORRADOR)

MARCELO MONSALVES MUÑOZ

Marzo 2020

Contenido

Presentación	4
1. La centralidad del cambio.....	6
1.1 Algunas ideas sobre el cambio personal	6
2. El proceso de coaching	10
2.1 Determinación del asunto y definición de objetivos	10
2.1.1 ¿De qué se trata el asunto?	12
2.1.2 ¿Cuáles son las soluciones intentadas?	15
2.1.3 ¿Cuáles son los objetivos?	15
2.2 Plan de cambio y contrato de coaching	20
2.3 Proceso de apoyo y ampliación del cambio	23
2.3.1 Tasking: promover el cambio y sostenerlo	23
2.3.2 El uso de minutas.....	24
2.3.3 La búsqueda de excepciones y la reafirmación del cambio	26
2.3.4 Lecturas y otros ejercicios.....	27
2.4 La evaluación y cierre del proceso de coaching	28
2.4.1 Condiciones para una evaluación útil	28
2.4.2 Algunas ideas para ejecutar la evaluación	29
2.4.3 Uso de la evaluación entre sesiones	30
3. Rapport y calibración.....	31
4. Las Preguntas.....	33
4.1 El supuesto de la pregunta y las preguntas poderosas	34
4.2 Suavizar las preguntas.....	36
4.3 Preguntas para diferentes fines	36
4.4 El metamodelo	37
5. Dar instrucciones y lenguaje sugestivo	40
5.1 Patrones del Modelo Milton	41
5.2 Patrones Adicionales del Modelo Milton	43

6.	Desafiar creencias.....	49
6.5	Selección y resumen de patrones del poder de la palabra (Robert Dilts)	50
7.	Algunas técnicas útiles.....	53
7.1	Contar historias	53
7.2	Anclas y anclaje	55
7.3	Cambio de historia personal: la técnica	57
7.4	Up grade method	57
7.5	Recolección de Perlas (Búsqueda de Experiencias que Apoyan el Cambio)	58
7.6	Reencuadrar.....	59
7.6.1	Reencuadre en seis pasos (la técnica).....	60
	Bibliografía citada	63
	Bibliografía consultada	64

Presentación

El propósito de este breve seminario es actualizar las capacidades y conocimiento de coaches que llevan tiempo ejerciendo el oficio o que han realizado un proceso de formación, pero por diferentes circunstancias no pudieron completar todos los requisitos para su certificación. En este contexto, el sentido de estas sesiones es fundamentalmente práctico. Sin embargo, una práctica sin las distinciones y conocimientos es chapucería. Por ello, nos proponemos ofrecer una sólida y amplia base conceptual a cada una de las herramientas y dispositivos de intervención que propondremos.

Hemos organizado el seminario on line en ocho sesiones de dos horas aproximadamente. Luego de cada sesión, se dispondrá de una guía donde se indica las lecturas y las prácticas para realizar en grupo. Los contenidos se organizan a partir de una concepción general del cambio y la transformación personal, pasando por la organización del proceso de coaching y culminando en la definición y uso de herramientas útiles. La secuencia de contenidos es la que se describe a continuación.

a. El proceso de intervención

- La centralidad del cambio
- ¿Cuándo se justifica un proceso de coaching?
- Etapas del proceso de coaching
- El contrato de coaching
- Principios y estándares éticos

b. Organización de las sesiones de coaching

- Estructura de la sesión considerando estado actual vs deseado y estrategias de inicio.
- Estructura y función de las tareas
- Ampliar el cambio
- Uso de minutas y lecturas
- Medición del avance: metodologías y herramientas

c. Herramientas de comunicación

- Técnicas de rapport
- Observación y calibración

d. Modelos y recursos lingüísticos

- Definición y estructuración de preguntas
- ¿Cómo dar instrucciones?
- ¿Cómo desafiar y reencuadrar creencias limitantes?
- Uso de historias y metáforas

e. Modelos y recursos para desafiar creencias limitantes

- ¿Qué son las creencias? y ¿modelos cognitivos?
- ¿Qué es una creencia limitante?
- ¿Cómo desafiar creencias limitantes?
- Técnicas y recursos para el cambio de creencias

f. Resignificar el pasado

- Líneas de vida
- Cambio de historia personal y actualización de patrones

g. Enfrentar situaciones estresantes

- Disociar y reprogramar
- Anclas y anclaje
- Reencuadre en seis pasos

Esperamos que los contenidos, las prácticas y distinciones proporcionadas, así como la discusión y el trabajo con colegas, enriquezca vuestra práctica profesional y amplíe sus posibilidades de intervención.

1. La centralidad del cambio

El coaching puede ser definido como un proceso de aprendizaje no directivo, estimulado y apoyado por el coach, cuyo objetivo es la adquisición de perspectivas y competencias que faciliten el logro de ciertos objetivos del coachee.

El centro del proceso de coaching es, entonces, el aprendizaje y como tal, el cambio. La tarea fundamental del coach consiste en apoyar el proceso de cambio del coachee a través de:

- Preguntas
- Reencuadres
- Distinciones
- Intervenciones, ejercicios y tareas
- Lecturas
- Sistematizaciones y recapitulaciones

En el centro del proceso de coaching está el cambio y no el análisis, con una fuerte predominancia del presente y el futuro.

1.1 Algunas ideas sobre el cambio personal

Conviene entonces, proponer una lectura crítica desde el enfoque sistémico de las ideas más extendidas sobre cambio personal, que se asocian a una comprensión psicodinámica de los problemas o asuntos de orden psicológico o mental

Perspectiva psicodinámica o tradicional sobre el cambio personal	Enfoque sistémico
Las dificultades o asuntos de índole psicológica son un problema de salud. Esto supone el uso de un enfoque y vocabulario médico como “salud mental”, “paciente”, “tratamiento”, “recuperación”. Ha sido algo que a la persona le ha sucedido sin querer y normalmente es algo que sobre lo cual no cabe acción volitiva alguna.	Es preferible evitar cualquier referencia médica a enfermedad o patología y cualquier otra categoría asociada a la intervención psicológica tradicional. El paradigma médico dificulta el proceso de cambio en la medida que supone la intervención de especialistas. No existen los problemas psicológicos, todos los problemas psicológicos son, en realidad, sociales.

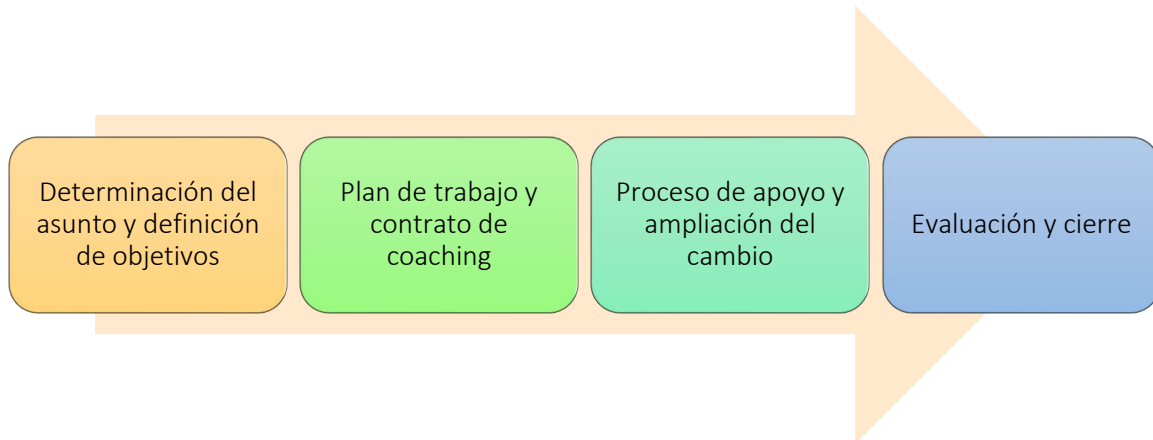
Enfoque psicodinámico	Enfoque sistémico
Los problemas de tipo mental o psicológico son de índole individual. Por tanto, tanto todas las soluciones están en el individuo.	Las dificultades de carácter psicológico o mental son siempre de carácter social. Se definen y comprenden en las relaciones que nos constituyen como personas. Por lo tanto, examinar esas relaciones y redefinirlas es una tarea fundamental del proceso de coaching. Por otra, parte, la construcción de redes de apoyo que faciliten el proceso de aprendizaje puede ser un objetivo en si mismo. El foco de intervención es siempre el sistema de relaciones del cual participa la persona
Las dificultades o problemas son siempre un signo de desadaptación. Son por norma una disfunción a corregir	Las dificultades psicológicas son siempre una respuesta sistemática funcional dentro del sistema de relaciones del cual participa la persona. La conducta es siempre un modo de adaptarse El proceso de aprendizaje no consiste en quitar o hacer desaparecer la conducta problemática. Se trata de ampliar el repertorio de conductas posibles para resolver el asunto que la persona enfrenta. Es decir, se trata de que la persona gane en flexibilidad.
A la usanza médica, todas las dificultades deben tener un nombre, criterio de diagnóstico, un pronóstico y un tratamiento adecuado	Es preferible evitar toda etiqueta que limite, embrutezca o reduzca las posibilidades de cambio. En general, se evitar el uso de palabras que predispongan una reacción determinada culturalmente, que faciliten autodescripciones que dificulten el aprendizaje. Se recomienda el uso de un lenguaje culturalmente neutro y descriptivo, que permita muchas interpretaciones posibles. Por ejemplo, referirse al problema como “eso que tú dices que te incomoda” o “el asunto del cual hablamos”.
Se busca una etiqueta técnicamente correcta para asunto. Se trata de un diagnóstico verdadero de la situación	Se busca construir interpretaciones, formulaciones e hipótesis útiles para el cambio. No importa tanto el contenido de verdad como la utilidad de la formulación para estimular el proceso de cambio. Buscamos el botón adecuado para producir el efecto deseado, aún sin saber exactamente el mecanismo específico que activa. Es una lógica de intervención hipotético-constructiva: se construyen, con el cliente, hipótesis de lo que puede funcionar, de prueba y se aprende en conjunto

Enfoque psicodinámico	Enfoque sistémico
Los síntomas, dificultades o problemas psicológicos son siempre la punta del iceberg de causas muy profundas	No importan las causas o el origen del problema. La pregunta es qué lo sostiene y cómo opera actualmente. La dificultad siempre está en el modo de operar. Cambiando el modo de operar, la dificultad desaparece. Eso incluye el modo de pensar y ver las cosas. Dependiendo de la persona, se puede buscar eventos gatilladores en el pasado como un recurso para generar nuevas y más funcionales formas de reacción - adaptación, utilizando nuevos patrones de pensamiento.
La causa de los problemas actuales siempre está en el pasado y, normalmente, los eventos que generaron los problemas actuales se encuentran reprimidos, olvidados o evitados. La pregunta central es por qué	Siempre el asunto está en el presente y el futuro. La pregunta central es cómo opera y se mantiene el asunto. Si bien pudo tener su origen en el pasado, la cuestión es cómo se reproduce. La causalidad no es lineal, sino circular. En una mirada sistémica, la dificultad se encuentra en la solución intentada. Es decir, los modos en los cuales se ha enfrentado el asunto hasta ahora han realimentado y sostenido la dificultad en el tiempo.
La atención se debe poner en el interior del sujeto y su conciencia. Por tanto, la reflexión y conversación son el método más apropiado de intervención	La atención se pone en los modos de operar, en las relaciones y en la acción. Se busca una comprensión global de relaciones (entre ideas, acciones y relaciones) que permitan comprender como el sistema se reproduce establemente, la mayor parte de las veces con independencia de la voluntad y conciencia de los sujetos implicados. Son las relaciones las que describen la propiedad esencial de un fenómeno. Un viaje al interior del individuo solo proporcionará explicaciones, pero no soluciones.
La solución del problema comienza con la toma de conciencia y/o la identificación consciente de causas pasadas. Por tanto, un objetivo fundamental de la intervención es la generación de "insight"	La solución comienza cambiando los modos de operar o actuar. Se busca generar pequeños o grandes cambios en el sistema y encontrar el modo de sostenerlos y amplificarlos en el tiempo. El "insight" puede ser útil para reforzar el cambio, pero no se requiere para cambiar. El mayor nivel de conciencia sobre un asunto no implica mayor capacidad y/o disposición al cambio. Se supone que es la acción la que genera comprensión.

Enfoque psicodinámico	Enfoque sistémico
El propósito final de la intervención es, por tanto, la comprensión del asunto.	El propósito final es el cambio. Mover al sujeto a un modo de operar que lo haga sentirse mejor, más pleno y feliz. La comprensión es un asunto secundario y a veces contraproducente para lograr el cambio.
El coachee debe ser educado en el enfoque y forma de análisis del coach. Por tanto, parte del proceso de intervención consiste en comprender y aceptar la interpretación del mundo propuesta por el coach	El coach habla el lenguaje del cliente. Aplica las mismas categorías del cliente para promover el cambio. Sin embargo, las resignifica, las reencuadra, las utiliza de otro modo.
Dado que el propósito final es la comprensión, se evita dar directivas, consejos o tareas específicas a los pacientes	Se utilizan ampliamente directivas, instrucciones, historias, tareas, puesta en escena. En general, todo lo que sea necesario para promover el cambio Ludewig (Kriz, 2012, pág. 292) señala que “los sistemas vivos no pueden ser modificados de manera deliberada sino que, por medio de influjos perturbadores, se los puede mover a que abandonen su actual forma estructural para que después se organicen ellos de nuevo de manera autónoma”
Se aplica el mismo enfoque y las mismas categorías de análisis para todos los pacientes	Se busca construir un enfoque e interpretación adecuada a cada persona

2. El proceso de coaching

El proceso de coaching puede ser descrito en cuatro etapas, tal como se muestra en la siguiente figura:



2.1 Determinación del asunto y definición de objetivos

Llamamos “asunto” a todas las situaciones problemáticas o desafíos de aprendizaje que el cliente nos propone como contenido o foco para abordar en el proceso de coaching. Preferimos hablar de “asunto” o de cualquier otra palabra más o menos neutra que indique algo que simplemente ocurre, pero que no ponga un acento específico sobre una dimensión problemática o negativa, sin por ello restar importancia a lo que el cliente nos propone. Deseamos mantener una perspectiva positiva respecto de los desafíos de aprendizaje y cambio de la situación actual, evitando agobiar al cliente poniendo un énfasis inicial sobre las dificultades, complicaciones u obstáculos que implica aprender. Desde el primer minuto deseamos que el cliente gane confianza en sus capacidades para aprender y superar el estado actual de cosas que, desde su perspectiva, entorpecen el logro de sus objetivos.

Hablar de un “asunto” de connotaciones neutrales o indefinidas facilita una exploración más amplia y desprejuiciada de la situación actual. Primero, previene tanto al cliente como al coach de la búsqueda inmediata y compulsiva de soluciones. Típicamente hablar de problemas nos pone, rumbo al diseño de soluciones y ya sabemos que, en el enfoque que hemos presentado, que el problema es precisamente la solución. Segundo, permite al cliente y al coach considerar la situación como si se tratara de un desafío de aprendizaje, de generación de nuevas opciones o simplemente ver las cosas de otro modo. Tercero, bien sabemos que podemos vivir angustiados por pseudo problemas que no requieren solución alguna, sino su disolución mediante una reestructuración de las premisas en las cuales se funda su definición. De esta forma, sacar de la conversación la palabra problema es ya un

modo de reencuadrar la situación y sus consecuencias para poner al coachee en el proceso de cambio y aprendizaje.

Algunos de los “asuntos” típicos que los clientes suelen presentar al inicio del proceso del coaching son:

- Conductas o reacciones consideradas problemáticas y recurrentes
- Fobias o autodefinición de incapacidad para realizar ciertas tareas que su cargo o posición obligan a realizar
- Modos o estrategias de operación profundamente arraigadas, pero probadamente inefectivas
- Modos o estrategias de operación que suscitan el reproche o sugerencia de cambio por parte del entorno o su jefatura
- Bajo rendimiento o desempeño laboral¹
- Tareas u objetivos sistemáticamente postergados
- Relaciones problemáticas o insatisfactorias en el entorno social o laboral
- Desafíos para los cuales existe una autoevaluación previa que indica inexperiencia o incapacidad para enfrentarlos con cierta probabilidad de éxito
- Dudas o laberintos vocacionales, incluyendo el deseo difuso de cambiar de actividad
- Posicionamiento público inadecuado o poco útil para el tipo de objetivos que ha definido como relevantes en la vida

Abordar adecuadamente el o los “asuntos” que el cliente nos presenta, teniendo en cuenta el enfoque que hemos propuesto, requiere de cuatro etapas (Watzlawick, Weakland, & Fisch, 1976, pág. 143)

- a) Una definición del asunto en los términos más concretos y sucintos posible
- b) Una identificación de las soluciones que ha intentado hasta ahora
- c) Una definición precisa del cambio que desea realizar
- d) La formulación y puesta en marcha de un “plan de cambio” o más precisamente, de un plan de aprendizaje

¹ . Distinguimos entre desempeño y rendimiento. En una organización el desempeño se refiere a cómo las conductas de la persona reflejan los valores de la organización (por ejemplo, honestidad), las disposiciones con que las personas enfrentan su trabajo (por ejemplo, la proactividad) y las competencias conductuales que la organización valora para cada cargo (por ejemplo, trabajo en equipo, orientación al cliente, etc.). El rendimiento, en cambio, remite al nivel de logro de la persona en cada una de las metas que le han sido asignadas en función del cargo que desempeña.

2.1.1 ¿De qué se trata el asunto?

Lo primero es determinar de qué se trata el asunto. Queremos obtener una descripción lo más precisa y útil posible de lo que sucede. Precisa en el sentido de que resuma con la mayor exactitud posible aquello que le sucede al cliente, en sus propias palabras y no otra cosa como, por ejemplo, nuestra propia interpretación de lo que le sucede al cliente o una etiqueta estereotipada tomada de un texto. Útil en el sentido de contar con una formulación que facilite su intervención por parte del cliente y el coach. Esto es, una secuencia operativa que podamos abordar o intervenir.

Recordemos que en el enfoque sistemático no buscamos explicaciones, ni queremos establecer las causas profundas del asunto. Nos interesa saber cómo opera y cómo se mantiene el asunto en el presente. Nunca suponemos que lo que relata el cliente es la punta del iceberg de un problema más profundo que está en el pasado. No vamos a buscar el “verdadero asunto” que subyace al relato, a la vuelta de la esquina de nuestras propias teorías sobre el alma humana. Simplemente tomamos en serio la descripción que el cliente nos proporciona, respetando incluso sus palabras. El abordaje inmediato del asunto y el respeto por las interpretaciones del cliente estimula su colaboración (Haley, 2009, pág. 139).

Lo que se busca comprender es la estructura o mapa del asunto y cómo funciona. Es decir, la determinación de los elementos del sistema y su relación. Por ejemplo, un cliente relata

“Me siento totalmente sobrepasado... reviso el correo y veo que tengo como 200 correos sin contestar... me quedo hasta las nueve de la noche en la oficina respondiéndolos... me voy a la casa... como un poco... comparto con la familia y sigo respondiendo correos... mi señora se queja... me dice que no es posible que tenga tanto trabajo... al día siguiente me levanto cansado... tengo la agenda llena y corro de un lado para otro, llego tarde a todos lados... estoy totalmente sobrepasado...”.

En este caso la estructura del asunto sería algo como “[creo que] tengo más trabajo del que puedo hacer y la única forma que conozco para enfrentar esta situación es trabajando más”. Expresada en una fórmula un poco más elegante la situación sería: “mientras más trabajo, menos produzco”, un síndrome cada vez más extendido en lo que Byung-Chul Han ha llamado tan acertadamente la sociedad del cansancio (Han, 2012)

La formulación inicial no tiene por qué ser cierta, tiene que ser útil. Es decir, una forma de mirar la situación que sea válida para el cliente, que le permita su abordaje y lo mueva desde dónde está atascado. Para algunos esto puede ser controversial e incluso poco ético. Sin embargo, desde nuestra perspectiva, el objetivo del coaching es el cambio y no la búsqueda de la verdad o la comprensión profunda de algo. Por una parte, desde Kant y de forma más precisa, desde Nietzsche sabemos que la verdad en términos absolutos o metafísicos no solo es un objetivo imposible, sino que inútil. Por otra, la experiencia muestra de forma irrefutable que la mejor comprensión de algo no necesariamente genera su cambio, al menos en los dominios de realidad que nos ocupa.

Llamamos a este proceso de formulación del asunto “reencuadre”, dado que el significado que atribuimos a cada experiencia y, por tanto, el modo en que respondemos frente a ella depende del marco que utilicemos para apreciarla. El marco de observación puntúa (da un cierto valor) a la

experiencia resaltando determinados aspectos de esta y oscureciendo otros. Así, el proceso de colocar un nuevo marco mental alrededor del contenido de una experiencia o situación, de forma que podamos reconsiderarla de un modo más funcional y ecológico, al tiempo que atenderla con más recursos, se llama reencuadre o re-enmarcado (usualmente se utiliza la palabra inglesa reframing) (Dilts, 2004)

En este caso, buscamos un marco que permita definir el asunto en términos:

- Simples y fáciles de recordar
- De conductas o secuencias de acción que puedan ser intervenidas o modificadas (formulación operativa). Es decir, se refiera a cosas que la persona hace (quizás de un modo inadecuado) material o mentalmente
- Que genere en la persona el deseo de cambiar, dado que no hay ninguna razón para mantener el estado actual de cosas.

En el ejemplo anterior, la formulación que hemos propuesto de “mientras más trabajo, menos produzco” puede resultar útil porque:

- Resulta paradójicamente absurda. No es lógico trabajar más y producir menos. Lo que hace evidente la necesidad de cambio
- Es algo que él o ella hace. Por tanto, lo puede hacer de otro modo, dejar de hacer o hacer otra cosa. Con ello se devuelve la propiedad del asunto al coachee y se abren opciones de acción. Ya no está atrapado o atrapada en las circunstancias.
- Es precisa en el sentido que focaliza el asunto en los modos o formas de operación del cliente en el contexto laboral y elimina dimensiones que contribuirían a ampliar la dificultad hacia otros ámbitos como el ámbito familiar, la relación de pareja, la salud, las características de personalidad, etc. Al circunscribir el asunto, conseguimos dos objetivos relevantes. Primero, el asunto adquiere un tamaño razonable que permite su abordaje con las capacidades actuales del cliente. Segundo, ello genera confianza en su resolución o disolución, según sea el caso. Además, al mantener una mirada sistémica, cabe poca duda que la modificación en un ámbito tendrá efectos en otro.
- Es breve, lo que facilita su retención y discusión
- Hace referencia a una secuencia de acciones que se puede intervenir. Y precisamente, lo que buscamos es cambiar secuencias no personas (Haley, 2009). El siguiente paso será describir las relaciones que posibilitan esas secuencias.

En el proceso de buscar una formulación inicial útil con el cliente, puede resultar útil tener presente los siguientes puntos:

- Frente al relato del cliente, es importante mostrar interés, pero permanecer relativamente imperturbable ante descripciones que nos puedan parecer extrañas, ajenas, ridículas, absurdas e incluso “reprochables” desde nuestra interpretación de las cosas, nuestra experiencia o nuestra particular jerarquía de valores. Esto tiene dos propósitos. Primero, respetar la propiedad del asunto. No es nuestro asunto, sino del cliente. Por tanto, debe ser evaluado y descrito en los términos resulten apropiados para el cliente y no para nosotros. Segundo, no agobiar al cliente haciéndolo sentir ridículo, incapaz u objeto de reproche.

- Transformar los sustantivos abstractos en verbos o secuencia de acciones que puedan ser modificadas. Es decir, “desnominalizar” la formulación del asunto. Los sustantivos son conceptos que se pueden analizar, pero se pueden intervenir con acciones. Por ejemplo, si la persona habla de “cansancio” o “trabajo” o “estrés”, tal como puede ser en la formulación “tengo cansancio acumulado por el exceso de trabajo... yo creo que, en el fondo, es un poco de estrés también”, podemos reformular diciendo: “entonces tú dices que te cansas porque trabajas en exceso y te estresas, ¿es eso?” No se puede hacer gran cosa con el cansancio, el trabajo o el estrés, pero si se puede descansar, trabajar menos o de otra forma y puedes vivir la vida de un modo más relajado. Los conceptos abstractos se han transformado en acciones.
- Evitar las clasificaciones personales, en especial aquellas provenientes del enfoque psicodinámico y más específicamente, de las etiquetas diagnósticas asociadas al DSM², tales como “depresión”, “fobia”, “angustia”, “ansiedad”, “hiperactividad”, etc. Estas etiquetas, aunque estén técnicamente bien aplicadas, cuestión que ya es un estándar discutible, tienen varios inconvenientes. Primero, tienden a clasificar a las personas de un modo que expresan desesperanza respecto del cambio y la capacidad del cliente para ejecutarlo. Segundo, todo sistema de clasificación confiere poder a quien clasifica, de modo tal que el asunto queda definido en los términos de su propia ideología y no en aquellos que el cliente reconoce como válidos (Haley, 2009, pág. 114). Tercero, la clasificación que damos a un fenómeno depende del tipo de problemas que queremos resolver y, eso, depende a su vez de como concebimos o entendemos nuestro quehacer (Szasz, 2008). Al etiquetar el asunto como un desbarajuste psicopatológico suponemos que existe algo al interior del sujeto que le impide lograr sus objetivos y que nuestra tarea es relativa a la salud mental del cliente y que nosotros somos agentes de salud. Sin embargo, el cliente no ha venido por psicoterapia y que como ya hemos dicho, nuestro trabajo no consiste en cambiar personas, sino en influir sobre las acciones y relaciones en las cuales el cliente participa y que le generan dificultades para el logro de sus propios objetivos. Sabemos que no son nuestras ideas o sentimientos los que causan los enredos, sino que son las relaciones en las que participamos las que producen esas ideas y sentimientos (Haley, 2009, pág. 141).

Si es el cliente, quien eventualmente, utiliza estas etiquetas, podemos preguntar cómo la persona hace que funcione el asunto para él o para ella. Por ejemplo, ¿cómo es que esto funciona para ti?, ¿cómo te deprimes?, ¿cuéntame que haces para reaccionar de ese modo? Otras preguntas útiles pueden ser:

- Si yo quisiera que me sucediera lo mismo que a ti, ¿qué tendría que hacer exactamente? Descríbeme el proceso con el mayor detalle posible en términos de lo que ves, lo que escuchas, lo que te dices a ti mismo(a), lo que sientes y, sobre todo, lo que haces para sentirti de este modo.
- En los momentos en que te sientes así, ¿qué es exactamente lo que haces? Descríbeme la secuencia precisa y pon mucha atención a todos los detalles dentro y fuera de ti, por insignificantes que parezcan.
- ¿Cómo consigues (hacer el asunto)?

² . Abreviación inglesa para “Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders” de la American Psychiatric Association (APA), cuya última versión se ha publicado en mayo del 2013

- Evitar hacer presuposiciones apresuradas sobre las “causas” o explicaciones del asunto. Especialmente, precaverse de interpretaciones basadas en nuestra propia experiencia, casos similares o descripciones psicodinámicas. El coach debe estar en un estado de apertura total y dudar constantemente de sus propias conclusiones. No hay reemplazo para los “canales abiertos y limpios”.
- Es fundamental definir asunto en el lenguaje de la persona. De esto depende, en gran parte, la autoridad que el coach adquiera y la disposición que tenga el cliente de seguir sus directivas o sugerencias.

2.1.2 ¿Cuáles son las soluciones intentadas?

En el enfoque sistémico suele afirmarse que “la solución es el problema”. Al tratarse de una mirada sobre el sistema, la causalidad de los asuntos deja de ser lineal. Por tanto, las causas no se ubican en el pasado, sino en el presente. En las interacciones presentes del sistema. Esto se basa en la convicción de que el problema o el asunto está determinado por la interpretación de la realidad que hace el sujeto. Es decir, el sistema de creencias y presupuestos en función del cual ordena e interpreta la realidad que le hace perseverar en “utilizar una estrategia que aparentemente puede proporcionar una solución del problema, o que en el pasado ha funcionado en la resolución de un problema similar, pero que en la situación actual, funciona como auténtico y verdadero regenerador del problema mismo” (Nardone & Watzlawick, 1992, pág. 39) Por ello, la primera y quizás más relevante intervención es romper el sistema de percepciones e interpretaciones rígidas o el punto de observación del sujeto que lo hace mantener el asunto problemático en el tiempo, imposibilitando que opere el mecanismo de soluciones ensayadas que mantienen el problema.

2.1.3 ¿Cuáles son los objetivos?

Es preciso recordar que “el estado deseado” le pertenece al cliente, no al coach. La tarea del coach es ayudar al cliente en su definición, de forma tal que cumpla con las siguientes características:

- Identifica lo que se quiere lograr con precisión, no lo que se busca evitar
- Su logro depende de la persona (lo que no significa que la persona deba lograrlo sin ayuda de nadie)
- Su validez está asociado a un contexto y momento específico
- La persona está consciente de las consecuencias, positivas y/o negativas que están implicadas en logro del objetivo
- Es posible de lograr con los recursos y capacidades del cliente (tamaño apropiado). Es decir, el cliente es consciente de los recursos que debe movilizar para su logro y de las barreras que debe enfrentar en su consecución.

Por el contrario, un objetivo formulado de forma inadecuada resulta vago, general, descontextualizado, utópico y/o poco relacionado otras dimensiones de la vida del sujeto.

a. ¿Qué quieres en vez de lo que tienes?

Se trata de que la persona describa, con sus propias palabras, de la forma más precisa posible, su estado deseado. Algunas preguntas útiles para ayudar en esta definición pueden ser:

- ¿Qué es lo que quieres?
- ¿Qué quieres en lugar de lo que tienes?
- ¿Cómo será la situación una vez que hayas resuelto este conflicto de un modo satisfactorio?
- ¿Qué quieres en vez de eso?
- ¿Puedes describir cómo sería esa situación para ti?

Si la persona tiene dificultades para describir lo que quiere, se puede generar disposición al cambio mediante alguna de las siguientes estrategias:

- Presuponer excepciones y sorprenderse si no las hay. Supongo que existen muchos momentos en que no has vivido el asunto, ¿Qué es diferente en las ocasiones en que (no vives el asunto)? ¿qué haces cuando no quieres vivir el asunto?
- Hacer que la persona ponga atención a sus propios recursos y capacidades. ¿Cómo conseguiste (no vivir el asunto)? ¿Cómo te diste cuenta de que para conseguir X tenías que hacer Y?, ¿qué haces cuando las cosas suceden exactamente como tú quieres?
- Enfatizar la idea de la inevitabilidad del cambio, reforzando cualquier cosa positiva que haya relatado el cliente. Por ejemplo. ¿De qué manera eso es diferente a lo que hubieras hecho antes? (o en las ocasiones en que vives el asunto)
- Hacer que la persona busque recursos e ideas en otros ámbitos de su vida. ¿Qué haces en este otro ámbito que te produce...?; en esa oportunidad, ¿qué fue lo que hiciste diferente exactamente?
- Formular el estado deseado, utilizando la información anterior, usando la pregunta del milagro. Esta pregunta va así: “Supón que esta noche, mientras duermes, ocurre un milagro y el asunto desaparece, ¿cómo te darías cuenta?, ¿qué habría cambiado?, ¿qué sería diferente para ti? La respuesta a esta pregunta se puede usar como indicador de cambio. Cuando el cliente relate espontáneamente que le suceden cosas parecidas a su “milagro” quiere decir que ha logrado lo que quería
- Si la persona encuentra solo objeciones o dificultades para definir su estado deseado se puede generar un “acuerdo condicional” utilizando la siguiente pregunta: “¿En qué condiciones el asunto que te ha traído hasta acá puede ser superado? Una vez que el cliente

hay hecho un listado completo de todas las condiciones que impiden o dificultan el logro del estado deseado, se le pide al cliente lo que sigue: “supón que se dan todas esas condiciones, ahora dime como sería estar como deseas estar?”

b. ¿En qué medida depende de ti?

Se trata de poner el control y el poder de realización del objetivo en la persona que lo formula. Hacer que el objetivo le pertenezca totalmente en su formulación, en su consecución y mantenimiento a través del tiempo. Del mismo modo, se busca dar al objetivo un alcance y magnitud razonable y coherente con las capacidades de la persona

Algunas preguntas que pueden servir:

- ¿Hasta qué punto este objetivo depende de ti?
- ¿Te parece posible de lograr por ti?
- ¿Te parece razonable?
- ¿Cómo puedes hacer que este objetivo dependa totalmente de lo que tú hagas?
- ¿Qué vas a hacer al respecto?
- ¿Qué harás para conseguir el objetivo
- ¿Cómo puedes hacer que otros te ayuden?

c. Contextualización y prueba sensorial

La idea básica es proporcionar a la persona indicaciones precisas acerca del logro del objetivo. En los procesos de coaching esto es fundamental para poder evaluar los resultados de la intervención. La idea es proporcionar al sujeto múltiples fuentes de información válida para evaluar y corregir su proceso de aprendizaje y cambio correctamente.

Esta es una cuestión crucial en los procesos de coaching organizacional, porque si bien las sesiones de coaching pueden ser privadas, los resultados siempre deben ser públicos y notorios. Por tanto, el coach debe ser muy insistente en:

- Precisar las pruebas del cambio
- Construir indicadores precisos de cambio
- Generar una red de observadores que ayuden a medir y retroalimentar al cliente

Algunas preguntas que pueden servir son:

- ¿Qué te permitirá saber que has alcanzado tu objetivo?
- ¿Quién notará el cambio?
- ¿En qué se notará tu cambio?
- ¿Qué indicadores podemos tomar para observar el cambio?
- ¿Cómo podemos hacer para que otros observen y retroalimenten tu proceso de cambio?
- ¿Qué, exactamente, verás, oirás y sentirás cuando lo hayas logrado?
- ¿Puedes meterte para adentro y vivir ahora esa situación que describes?
- ¿Cuánto tiempo crees que necesitarás para alcanzarlo?

Algunas estrategias que pueden ser útiles para ayudar al sujeto a contextualizar su objetivo son:

- Modo “como si”. Imagínate en el futuro viviendo como si fuera ahora, sintiendo, oyendo y viendo la situación que quieres que sea cierta y verdadera para ti.
- También puede resultar útil el uso de la “orientación pseudo temporal”³, “línea del tiempo”, “disociación y reprogramación”, en cualquiera de sus modalidades. Es decir, pedir a la persona que viva el objetivo como si ya lo hubiese logrado y que informe qué ve, siente, oye en ese “presente”
- Si la persona tiene poca información sobre el contexto, utilizar las excepciones relevadas en la formulación del estado deseado. Por ejemplo, “cuando (vives eso que quieres vivir o descripción del estado deseado), ¿quién más advirtió que las cosas eran diferentes?, ¿cómo sabes que se dio cuenta?, ¿qué hizo?, ¿qué dijo?

d. ¿Qué consecuencias puede tener para ti o para otros?

Toda situación actual tiene un beneficio, todo cambio tiene un costo. Todo logro de un objetivo influirá tanto positiva o negativamente en el sistema de relaciones en el cual el cliente vive. Por tanto, es imprescindible hacer que la persona medite sobre las consecuencias del cambio que se ha propuesto y, si es necesario, reformule su objetivo.

Preguntas que pueden servir para esta definición son:

- ¿Qué cosas cambiarían en tu vida si esto fuera cierto para ti?
- ¿Qué cosas se mantendrían igual?, ¿Qué cosas dejarías atrás?

³. La orientación pseudo temporal es una técnica desarrollada por Milton Erickson que le solicitaba a los clientes vivir el futuro como si se tratara del presente y el presente como si se tratara del pasado. El sentido de provocar esta distorsión es proporcionar al cliente “experiencia” de logro y con ello disminuir sus propias objeciones para ejecutar el cambio.

- ¿Qué consecuencias negativas o indeseadas podría traer este cambio para ti o para otros?
- Lograr eso que has descrito y vivido, ¿Podría acarrear alguna consecuencia no deseada para ti o para otros?
- ¿Sientes que alguna parte tuya se opone a este cambio? Pon atención a tus sensaciones por pequeñas que sean.
- ¿Has considerado el costo en tiempo, dinero y energía que podría tener?
- ¿Podrías perder algo si logras lo que quieres?
- ¿Tendrías que renunciar a algo importante para ti?
- ¿Podría afectarse el equilibrio entre los diferentes aspectos de tu vida?
- ¿Qué puede haber de importante en tu situación actual que quizás tengas que dejar atrás?

e. ¿Qué requieres? Y ¿qué te lo impide?

Si el cambio es deseado, la pregunta obvia es por qué no lo ha hecho antes. Entonces es necesario poner de manifiesto las barreras o impedimentos para el cambio. Las preguntas que se pueden utilizar son:

- ¿Qué crees tú que te ha impedido lograr este cambio hasta ahora?
- Si este objetivo es relevante para ti, ¿qué te detiene?
- ¿Cómo podrías enfrentar esas limitaciones o impedimentos?
- ¿Cuáles serán tus principales medios para sabotear este cambio que tú deseas?

Del mismo modo, se debe identificar los recursos (emocionales, cognitivos, materiales, relacionales, etc.) que el cliente deberá movilizar para lograr lo que quiere. Esto puede significar desarrollar competencias específicas, adquirir nuevos conocimientos, pero también movilizar personas, gestionar redes, etc. Algunas preguntas que pueden formular para precisar esta dimensión son:

- ¿Qué recursos vas a necesitar para alcanzar tu objetivo?
- ¿Qué más?, pensando en cuestiones materiales y no materiales, tales como tiempo, estados emocionales, etc.
- ¿Qué personas te ayudarán?
- ¿Qué recursos crees que ya están disponibles para ti?
- ¿Cómo se te ocurre que podrías generar esos recursos?

- ¿Cómo podrías lograr que esos recursos estén totalmente disponibles para ti?

2.2 Plan de cambio y contrato de coaching

Una vez que se han formulado los objetivos, es preciso fijar un plan de trabajo para lograrlo que indique:

- ¿Qué hará el cliente?
- ¿Qué hará el coach? O más específicamente, ¿cuál será el rol del coach?

La formulación de un plan de trabajo puede ser facilitado por el uso de diferentes técnicas (algunas de ellas las exponemos en este mismo documento más adelante); y también puede ser el resultado de una conversación. Como sea debe quedar por escrito y debe responder al menos las siguientes preguntas:

- ¿En qué plazo se logrará el objetivo?
- ¿Cuáles son los grandes pasos o etapas necesarias para el logro del objetivo?
- ¿Cómo se evaluarán los avances? O bien, ¿cómo sabrán el cliente y el coach que el objetivo propuesto se está logrando
- ¿Qué debe suceder para considerar que el objetivo ha sido logrado

Por cierto, no es necesario que se trate de un plan muy detallado o preciso, pero debe haber, al menos, una indicación de grandes etapas. Por ejemplo, si el objetivo se trata de cambiar mejorar las relaciones y el contacto social en el entorno laboral se puede pensar en las siguientes pasos o etapas:

Etapas	Propósito	Acciones clave
¿Qué debo cambiar?	Identificar las conductas facilitan o dificultan mis relaciones en el trabajo	– Consulta a colegas y colaboradores sobre las conductas que dificultan y facilitan mis interacciones sociales en el trabajo – Sistematizar las respuestas – Elegir las conductas que deseo cambiar
¿Qué debo aprender para cambiar?	Diseñar un plan de aprendizaje para el cambio personal	– Discutir con mi coach mis conclusiones de mi indagación – Diseñar con mi coach un plan de trabajo y aprendizaje para el cambio – Determinar el mecanismo o proceso para evaluar los avances

Etapas	Propósito	Acciones clave
Aprendiendo a cambiar	Implementar un proceso de aprendizaje que genere los cambios que deseo lograr	– Solicitar ayuda a observadores y evaluadores – Construir con mi coach una rúbrica para evaluadores – Fijar e implementar un plan de reuniones con mis evaluadores – Fijar e implementar un plan de sesiones de trabajo con mi coach – Realizar tareas y ejercicios – Realizar curso de presentaciones efectivas
Evaluación	Determinar si he logrado ejecutar los cambios propuestos	– Realizar sesión de evaluación y retroalimentación con mi coach y evaluadores – Determinar ajustes al plan de trabajo

Es importante destacar que es posible que el plan no se cumpla al pie de la letra. Eso no es lo relevante. Cualquier plan, por su naturaleza, está sujeto a cambios y ajustes producto de las circunstancias de su implementación y la propia evaluación de resultados. Sin embargo, es fundamental que exista que el cliente pueda visualizar y administrar su proceso de cambio, dentro del cual el coach es uno de los tantos elementos que puede utilizar, pero que la responsabilidad es de él o ella.

Una vez fijado, por lo menos en líneas gruesas el plan de cambio es posible escribir y firmar el contrato de coaching. Se trata de un instrumento que establece las condiciones del servicio y regula la relación entre el coach y su cliente.

Un modelo posible de contrato es el que exponemos a continuación. Por supuesto, no es el único posible. Cada coach, dependiendo de su experiencia y orientación puede definir su propio contrato. Desde nuestra perspectiva solo podemos recomendar su existencia dado que facilita el proceso de servicio, profesionaliza la relación y evita malentendidos

Ejemplo de Contrato de Coaching

Modalidad de Servicio	– Sesiones presenciales de frecuencia quincenal en el lugar de trabajo del cliente, de aproximadamente 1,5 horas de duración. – Disponibilidad del coach por mail y/o teléfono – Elaboración y envío de minutas de cada sesión con un plazo máximo de 48 horas luego de concluida la sesión – Adicionalmente, el cliente recibirá indicaciones para la realización de ejercicios, tareas, lecturas complementarias y una libreta de apuntes
-----------------------	--

Compromisos del coachee	– Asistir a las sesiones de trabajo puntualmente – Comunicar eventuales retrasos antes de la sesión – Cancelar la sesión con, al menos, 48 horas de anticipación en caso de imposibilidad de asistir. De otro modo, la sesión se entenderá por realizada. – Definir los términos de continuidad del servicio luego de dos cancelaciones seguidas – Realizar las tareas, ejercicios y lecturas que, de común acuerdo, determine con el coach – Evaluar, con el coach, la continuidad y utilidad del servicio con la frecuencia que de consuno se determine
Día y Lugar de sesiones	– Las sesiones se realizarán _____ en _____ a las _____
Forma de pago	– El valor del servicio será de UF X la sesión y se cancelará _____ – Existiendo compromiso de reembolso ante la sola declaración de insatisfacción del coachee.
Continuidad	– Tanto coachee como coach evaluarán y decidirán la pertinencia de continuidad cada _____ sesiones. Luego de dicha evaluación, coachee y/o el coach decidirán libre y abiertamente la continuidad de la relación.
Ética y Estándares	– Coach y coachee conocen y aceptan regular su relación bajo los principios y estándares éticos de la (federación o confederación de coaching a la cual el coach adhiera)
Objetivo	
Evidencias de logro	
Procedimiento de evaluación	
Resumen del plan inicial de trabajo	

2.3 Proceso de apoyo y ampliación del cambio

Como la mayoría de los procesos de aprendizaje, el proceso de coaching tendrá mucho que ver con apoyar al cliente en la realización de cambios paulatinos que puedan ser sostenidos. En este sentido, habrá de tenerse presente que lo más relevante es la dirección del cambio más que su magnitud. Frente a cada paso será necesario preguntarse en qué medida este paso o acción conduce o no al objetivo deseado. Un pequeño cambio en la dirección deseada es mejor que un cambio dramático en la dirección incorrecta. Y una tarea fundamental del coach es ayudar al cliente a discernir sobre la utilidad, funcionalidad y dirección de las acciones que emprende.

Junto con la dirección habrá que preguntarse también por la utilidad del cambio en el sentido de su capacidad para impedir la reproducción del sistema de relaciones que sostienen el asunto en el estado presente. De tal forma que un pequeño cambio en la dirección correcta y con capacidad para impedir la reproducción automática del estado sistémico actual que sostiene el asunto es lo que coach y cliente deben buscar afanosamente como una perla. La tarea siguiente es sostener el cambio realizado y ampliarlo permanentemente hasta lograr el objetivo propuesto.

Por ejemplo, una cliente solicita apoyo porque tiene desde hace años una inconformidad no resuelta con su trabajo y su actual profesión. Desea un cambio en su vida, dedicarse a otra cosa. Cree que esto se debe a que su padre le impidió estudiar la carrera que ella realmente quería. Le ha dado vueltas por años al asunto, sin encontrar una respuesta satisfactoria. Solo sabe que desea hacer un cambio en su vida. En la primera sesión se examinan, inmediatamente, posibles intereses vocacionales (música, historia y trabajo editorial), incluso antes de definir con precisión los objetivos. Dado que la respuesta intentada ha sido la reflexión permanente sobre el asunto y, por tanto, se trata de una estrategia que sostiene la operación del asunto, se le pide que ubique por la red a un representante de cada posible profesión y le pida ayuda para comenzar un desarrollo profesional en su ámbito. Este cambio en la estrategia de abordaje del asunto saca a la cliente de la reflexión y la pone en la acción, impidiendo que se siga implementando del mismo modo la solución intentada hasta el momento. Luego de hacer la tarea la cliente llega a la conclusión de que no quiere hacer un cambio de profesión, que las cosas en cada uno de los ámbitos de interés escogidos no eran como las había imaginado y que ha decidido tomar clases de música como una actividad complementaria a su trabajo actual. Después de unas pocas sesiones el cambio se mantuvo y el control realizado después de un año mostró que el asunto inicial que le incomodaba había sido resuelto (disuelto en realidad)

2.3.1 Tasking: promover el cambio y sostenerlo

Los recursos que un coach puede utilizar para generar cambios y ampliarlos permanentemente en el sentido de apoyar al coachee en el logro de sus objetivos son variados. Uno de ellos son las tareas. Las tareas son acciones que el cliente deberá realizar entre sesión y sesión y que tienen por objeto apoyar su proceso de aprendizaje.

La pregunta que orienta la definición de la tarea es: ¿Qué puedes hacer de aquí a la próxima sesión que te acerque a tu objetivo? Normalmente y, sobre todo, al inicio del proceso de coaching los clientes tienden a proponer tareas de grandes proporciones, dramáticas o demasiado abstractas. Por ejemplo, “ser más empática”. Es tarea del coach, entonces, ayudar a que el cliente defina una acción precisa, observable y realizable en el tiempo que media antes de la próxima sesión. Así, en vez de “ser más empática” podría definirse la tarea de “pedirle a una colega que le indique dos acciones que suele realizar y que le hacen parecer poco empática ante los demás”

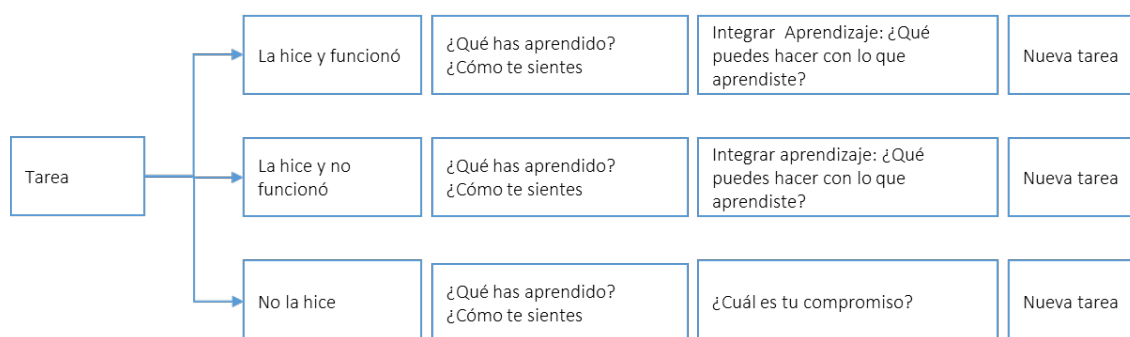
Las tareas, para ser efectivas deben:

- Ser definidas por el coachee o propuestas por el coach, pero aceptadas por el coachee
- Especificar acciones observables
- Precisas y concretas
- De un alcance y tamaño adecuado para las capacidades y el tiempo disponibles
- Hacer que el cliente pruebe posibilidades de acción diversas a las que ha venido intentando hasta ahora
- Se dirijan o se asocien hacia el logro de sus propios objetivos
- Cuyo resultado pueda ser reportado en la siguiente sesión (o el momento que se acuerde)

Una tarea bien definida debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué vas a hacer?
- ¿Cuándo lo vas a hacer?
- ¿Quién está implicado?
- ¿Cuándo hablaremos de lo sucedido?

Luego, el esquema que se puede utilizar para la revisión posterior de tareas puede ser el que se describe en el siguiente gráfico:



2.3.2 El uso de minutas

Las minutas de la reunión es otra de las herramientas que el coach puede usar para ayudar a su cliente a lograr sus objetivos. Las minutas son el registro de cada reunión que realiza tanto el coach

como el coachee. En el caso de la minuta elaborada por el coach, se recomienda enviar al coachee al día siguiente de realizada la sesión.

Las minutas pueden ser útiles para estimular procesos metacognitivos y reflexivos.

Las preguntas que permiten utilizar productivamente las minutas son:

- ¿Leíste la minuta? (la que tú hiciste / la que te envié)
- ¿Qué preguntas te surgen a partir de su lectura?
- ¿Qué puedes hacer diferente a partir de esas preguntas? (y que te acerque a tu objetivo)
- ¿Cómo podemos comenzar a ejecutar ese cambio de aquí a la próxima sesión? (transformar la reflexión en tarea)

Cada coach tendrá su propio modelo y estilo de cómo hacer sus minutas. A continuación, proponemos dos modelos que hemos usado con buenos resultados. Una mini

Modelo de minuta para el Coachee

Fecha	
N° Sesión	

Notas de la sesión	Preguntas Relevantes que me hice hoy
	¿Qué me llevo de esta sesión?
	Tarea

Modelo de Minuta para el Coach

Fecha	
Nº Sesión	

La conversación
Reflexiones / Preguntas del coach
Tarea

2.3.3 La búsqueda de excepciones y la reafirmación del cambio

Un presupuesto básico del coaching es la confianza en la capacidad del coachee de aprender y cambiar. Por lo tanto, una estrategia básica es colocar a el o la coachee en una posición que le sea lógicamente imposible evitar el cambio. Con este propósito en cada oportunidad que sea posible invitará a el o la coachee a buscar evidencia de su cambio. Algunos recursos que se pueden usar en este contexto son (O’Hanlon, Weiner, & Davis, 1990):

- **La búsqueda de excepciones.** Preguntar a el o la coachee qué pasa en aquellos momentos donde el asunto no le molesta o incomoda. Por ejemplo, ¿qué haces y sientes en aquellas ocasiones donde este asunto no te molesta? Con esta pregunta el o la coachee percibe que el asunto es

solo una dimensión de su vida y puede indagar en otros ámbitos de su vida para generar recursos y experiencias para enfrentar o resolver aquello que le causa molestia o dolor.

- **Suponer un cambio.** Se puede comenzar la sesión preguntando por los cambios evidentemente positivos que ha logrado la persona desde la sesión anterior. Por ejemplo, ¿en qué sentido han avanzado desde la sesión pasada? De ese modo, el cliente se ve obligado a encontrar e incluso a inventar recursos y posibilidades de acción
- **Utilizar recursos que ha desarrollado en otros ámbitos de su vida.** Por ejemplo, si la persona es buen deportista se puede preguntar ¿Y cómo haces en el deporte cuando enfrentas este tipo de dificultades? O bien ¿Qué cosas has aprendido en el deporte que te pueden ser útiles para resolver este asunto?
- **Utilización del héroe o modelo.** Si la persona tiene un “héroe” o una persona a la cual admira (viva o muerta) se puede utilizar las virtudes que supuestamente tiene el modelo como fuente de ideas que permitan ampliar el repertorio de recursos del cliente. Por ejemplo, se puede preguntar ¿qué crees tú que esa persona haría en tu lugar?, si le pidieras un consejo, ¿qué crees que te diría en esta situación?, ¿cómo lo haría ella si estuviera aquí?, etc.

2.3.4 Lecturas y otros ejercicios

Dentro del proceso de coaching también es posible asignar lecturas como complemento o apoyo al proceso de aprendizaje. Es una tarea que resulta particularmente útil para aquellos clientes aficionados a la lectura y que suelen hacer uso de sus recursos intelectuales para promover procesos de cambio personal.

En general recomendamos que las lecturas sean breves para que efectivamente se realicen, adecuadas al estilo y características del cliente, asociadas directamente con un aspecto relevante del objetivo y asociadas a una tarea o acción específica posterior. En este sentido, pueden ser puntualmente complementos de las tareas.

El principal riesgo por evitar en la sugerencia o recomendación de lectura es sugerir textos que sean o hayan sido interesantes para el coach, pero sean ajenos a los intereses y objetivos del cliente. Por ello, la lectura puede referirse a un blog, columna de opinión, un pequeño pasaje literario, etc. Con algunos clientes puede funcionar la revisión de un video, una charla estilo TED o cualquier otra pieza de información que sea útil.

En el siguiente capítulo de este documento hacemos mención más extensa a otros recursos y ejercicios que el coach podrá utilizar para apoyar el proceso de cambio de sus clientes, tales como las preguntas, las instrucciones, los patrones para desafiar creencias limitantes, etc. Por ahora baste con las menciones que hemos indicado.

2.4 La evaluación y cierre del proceso de coaching

La evaluación es el proceso mediante el cual, tanto el coach como el o la coachee pueden determinar si se han logrado los objetivos de aprendizaje propuestos. Su propósito es facilitar el aprendizaje y consiste básicamente en recolectar información válida, analizarla y emitir un juicio de valor.

Normalmente hemos asociado la evaluación al señalamiento del error, la falta y la carencia ante procesos de calificación. Quizás por ello y, por la difusión de estilos de coaching vinculados a un enfoque psicodinámico que sobrevalora los aprendizajes declarativos, la evaluación no ha sido un capítulo relevante en la formación de coaches. Sin embargo, sin evaluación resulta muy difícil establecer la utilidad y pertinencia de los procesos de coaching. Por ello, postulamos que la evaluación debe ser parte integrante del proceso de coaching desde el inicio.

En primer lugar, conviene señalar que, al menos, existen dos niveles usuales en los cuales es posible realizar una evaluación de un proceso de coaching: a nivel de las personas o coachees y a nivel de un programa de coaching concebido como un programa de intervención en un contexto organizacional dado. Por ejemplo, en aquellos casos donde la contratación del proceso de coaching ha sido una inversión de la empresa en sus ejecutivos o determinados profesionales. Por razones de espacio y foco, no nos referiremos a la evaluación de programas de coaching y nos concentraremos en la evaluación de los aprendizajes a nivel de las personas que han participado directamente del proceso. Con todo, conviene insistir en la idea de que las conversaciones de coaching pueden ser confidenciales, pero los resultados siempre deben ser públicamente observables.

2.4.1 Condiciones para una evaluación útil

Solo puede haber evaluación válida y confiable si se cumplen ciertas condiciones. Entre las que nos parecen más relevantes destacamos las siguientes:

- Definir con precisión lo que debe haber sucedido para decir que el objetivo ha sido logrado. Esto supone un objetivo correctamente formulado y una explicitación de las conductas el coachee debe exhibir de forma pública, consistente y coherente.
- El proceso de coaching debe ser guiado por los objetivos y coherente con el proceso de evaluación. Por lo tanto, el plan de trabajo debe incluir desde el inicio el diseño de la evaluación, definiendo sus indicadores, sus instrumentos y procedimientos. De hecho, el proceso de coaching debe ser una relación abierta sujeta a los resultados obtenidos.
- Debe ser un proceso permanente y sistemático, incluyendo fuentes diversas que puedan ser contrastadas, desde la autoevaluación, la evaluación de terceros y la propia observación del coach. Ello supone organizar un sistema de evaluación en torno al proceso de coaching. Por lo tanto, no debe concentrarse exclusivamente en las declaraciones del coachee, sino que también debe utilizar información de fuentes imparciales y observación de hechos.
- Debe ser útil en el sentido de proporcionar información que pueda ser usada para aprender, que le permita tanto al coach como al coachee en qué deben trabajar y cuáles son los aspectos que

pueden dar por logrados. En este contexto la evaluación debe abrir posibilidades de acción, sugerir caminos, ampliar el repertorio de posibilidades. Por lo tanto, no debe considerar solo las carencias o déficit sino también y muy especialmente los recursos disponibles que el coachee puede utilizar para el logro de sus objetivos de aprendizaje.

2.4.2 Algunas ideas para ejecutar la evaluación

Dado que no es usual incorporar explícitamente la evaluación en los procesos de coaching, queremos proporcionar algunas ideas que pueden ser útiles para estimular la búsqueda y/o creación de nuevas posibilidades.

- **Uso de gráficos.** Dividir el objetivo en varios aspectos (por ejemplo, satisfacción personal, calidad de relaciones laborales, calidad de relaciones familiares, etc.) y asignar un valor absoluto o relativo al inicio del proceso de coaching y a continuación construir un gráfico de la situación deseada al final del proceso de coaching. De este modo, el gráfico se puede utilizar como un instrumento de autoevaluación de tanto en tanto para ver en cada momento si se acerca o se aleja del estado deseado.
- **Uso de pautas de observación.** Las pautas de evaluación pueden ser respondidas por el coach, el o la coachee y por observadores del entorno. De este modo, se pueden apreciar las diferentes valoraciones sobre el proceso de aprendizaje del coachee e identificar con relativa precisión las áreas en las cuales se debe seguir trabajando. El uso de pautas implica una cuidadosa operacionalización de los objetivos en conductas que puedan ser observadas y apreciadas.
- **Uso de escalas.** Existen diversos tipos de escalas (Likert, Thurstone, escalogramas, etc.) y no es nuestro propósito realizar una explicación de cómo se deben construir. Sin embargo, si se codifican de una forma válida y confiable pueden también ser usadas por observadores externos y el propio coachee.
- **Puntuaciones VoC y SUD.** La escala VoC (Validity of cognition) va de 0 a 7 y se utiliza para saber qué tan verdadero le parece a el o la coachee la afirmación de una creencia sobre si mismo o misma. Por ejemplo, quiero que escuches la siguiente afirmación y me digas qué tan verdadera te suena para ti de 0 a 7, donde cero es no lo creo en absoluto y siete me parece totalmente cierta: estás a punto de lograr tu objetivo. La escala SUD (Subjective Units of Disturbance) va de cero a diez y mide el grado de molestia que provoca algo. Por ejemplo, de cero a diez cuánto te molesta el asunto ese de (...), donde cero es que no te molesta en absoluto y diez es el máximo de molestia posible. Las puntuaciones VoC y SUD se pueden utilizar como un indicador permanente de avance a condición de que siempre se estructuren sobre las mismas preguntas, para asegurarse que se comparan cosas similares a través del tiempo.

Junto con el uso de medios que faciliten la observación sistemática del aprendizaje en términos de conductas, el coach también deberá indagar sobre aspectos no directamente observables del proceso de aprendizaje, como las creencias y los sistemas de creencias que sostienen el cambio observado. En este ámbito, más allá de las declaraciones que realice el coachee, la observación se debe concentrar en la coherencia del discurso y su persistencia en el tiempo. Algunas preguntas que el coach puede utilizar en este ámbito son:

- ¿Qué piensas de ti ahora?
- ¿Qué crees ahora y que no creías antes?
- ¿Cómo sabes que crees eso ahora?
- ¿Cómo te sientes creyendo eso?
- ¿Qué puedes hacer con eso que crees ahora?
- ¿Qué cosas ya no crees?
- ¿De dónde sacaste eso?
- ¿Cómo crees que este cambio podría afectar (o ha afectado) otros ámbitos de tu vida?

2.4.3 Uso de la evaluación entre sesiones

Hemos dicho que la evaluación es un proceso que no solo ocurre al final, sino que debe ser parte integrante de todo el diseño del coaching desde el inicio. Luego, una de las tareas que tiene el coach es utilizar esa información para rediseñar el proceso y planificar sus sesiones de trabajo. La pregunta que debe hacerse cualquier coach es ¿cómo voy a utilizar esta información? Y se puede usar de diversas formas, desde decidir suspender el proceso de coaching al ver que no se obtiene resultado alguno hasta reafirmar el plan original de trabajo. También se puede usar para preparar las sesiones, definir tareas, diseñar ejercicios, incorporar a otras personas, etc. La idea es hacer todo lo que esté a nuestro alcance para ayudar a el o la coachee a lograr lo que desea en términos de aprendizaje y cambio.

3. Rapport y calibración

El rapport o sintonía consiste en lograr adaptarse verbal y no verbalmente al interlocutor de tal forma que la otra persona viva una sensación de familiaridad, acogida y seguridad. A veces, el rapport se logra de forma espontánea o natural. En otras oportunidades, en cambio, se deben realizar acciones específicas para lograr sintonizarse con el otro. Eso significa que quien desea comunicar se adapta al otro. Se flexibiliza para llegar con su mensaje. Por eso, la base de la sintonía es el respeto por el otro.

El estado o disposición básica para sintonizar con el otro abrir todos los canales sensoriales hacia el otro, suprimiendo el diálogo interno, imagería y tensión emocional. Algunas prácticas que pueden ayudar a lograr esta disposición son:

- Poner atención al diálogo interno y “bajarle el volumen” lentamente
- Centrarse en los sonidos externos, particularmente la voz de la persona y alrededores
- Identificar donde hay tensión y relajar la parte del cuerpo tensionada
- Ensayar una visión periférica del interlocutor. En vez de mirarle directamente a la cara, poner atención a sus manos, sus pies, imaginar su nuca, imaginar cómo se vería desde diferentes perspectivas

La experiencia muestra que ciertas personas tienen una habilidad natural para entrar en sintonía con otro. Las cosas que usualmente hacen esas personas son:

- Hablar poco y escuchar más
- Hacer preguntas en vez de afirmar
- Utilizar palabras del mundo del otro o expresiones que el otro usa con frecuencia
- Utilizar de vez en cuando las palabras del otro. Por ejemplo, utilizar, de vez en cuando, las muletillas del interlocutor
- Hablar desde el otro y sus preocupaciones. Hacerse parte de sus preocupaciones
- Utilizar palabras y gestos de aceptación
- Sonreír, acoger
- Hacer que el otro se imagine situaciones que despierten sensaciones agradables
- Hablar en el canal preferente del otro
- Recapitular lo dicho por el otro y confirmar con una pregunta
- Aproximar el ritmo, tono y volumen de voz
- Hacer contacto, de vez en cuando, con la mirada (sin incomodar o intimidar)

- Ajustar la postura corporal para que asemeje o encaje con la del interlocutor
- Seguir algunos gestos de la otra persona

Llamamos “calibración” al mecanismo básico para saber si estamos obteniendo los resultados deseados en el proceso de comunicación. “Calibrar” consiste en observar en una persona sus señales fisiológicas externas y, asociar dichas señales a un estado interno, de un modo sistemático y certero. Por ejemplo, cuando miro a persona que está bostezando repetidamente y cabecea de tanto en tanto, asumo que tiene sueño. La calibración es una habilidad natural que utilizamos a diario para saber cómo son recibidos nuestros mensajes. Sin embargo, se trata de cuestiones que podemos usar y practicar para poder usarlas a voluntad.

Algunas señales que es posible observar para lograr una calibración fina son:

- Respiración. Velocidad, Altura, Profundidad
- Cambios en la piel. Cambios de coloración. Areas en que los cambios son más evidentes. Por ejemplo, orejas, pómulos, mejillas, cuello. Sudoración. Brillo
- Tono y movimiento de músculos faciales. Tensión de mandíbulas, boca, entrecejo, frente. Movimientos de la boca. Expresión facial total
- Postura corporal. Simetría o asimetría corporal izquierda – derecha. Coherencia o incoherencia parte superior / inferior (cintura arriba – cintura abajo). Movimientos de pies. Angulo de los hombros, inclinación (hacia delante – atrás) y balance (hacia un lado y hacia otro).
- Inclinaciones y movimientos de la cabeza
- Movimientos y gestos de las manos y dedos. Altura. Amplitud. Ritmo. Velocidad. Simetría. Regularidad – irregularidad.
- Cualidades vocales. Tono. Ritmo / velocidad. Volumen.
- Palabras o expresiones recurrentes.

4. Las Preguntas

Un principio de la interacción social podría decir: “si no sabe qué decir o hacer, entonces pregunte”. Las preguntas usadas de forma adecuada son un poderoso instrumento que apoya la efectividad de la comunicación y la construcción de relaciones interpersonales, al tiempo que ayuda a construir interpretaciones útiles para enfrentar el asunto que nos ha propuesto el o la coachee. Por lo mismo, son recurso básico dentro del proceso de coaching

A través de las preguntas accedemos al mundo del otro para comprenderlo y también para permitirle observar su mundo desde perspectivas novedosas. Usualmente podemos decir que las preguntas sirven para lograr que:

- **El o la coachee revele su mundo.** Cuando preguntamos, por ejemplo, qué hace que esa situación sea problemática para ti, damos la oportunidad a la persona para que revele sus creencias, opiniones a través de las cuales configura su mundo.
- **El o la coachee ponga en tensión sus propias creencias.** Si preguntamos qué pasaría si todos pensamos de esa forma obligo al cliente a reflexionar sobre las consecuencias más amplias de su opinión
- **El o la coachee revise su experiencia.** Es decir, observar y analizar los hechos, situaciones y vivencias que sirven como fundamento para nuestras opiniones o simples conclusiones. Frente a la simple pregunta de ¿Qué le lleva a decir esto?, la persona deberá buscar una colección de experiencias que fundamenten sus dichos. Sea que encuentre o no suficiente evidencia para sostener sus opiniones, la pregunta abre una conversación que minutos antes puede haber estado clausurada.
- **El o la coachee considere lo que dice desde una perspectiva diferente.** Ligado con la idea anterior, todos sabemos que, al mirar los mismos hechos desde otra perspectiva, las conclusiones sobre tales hechos pueden cambiar. Por ejemplo, la pregunta cómo haces para deprimirte permite observar la depresión como un proceso de acciones que realiza el sujeto, y no como una enfermedad que requiere cura.
- **El o la coachee vea nuevas cosas.** Podemos suponer que siempre existe una porción de experiencia o un área de pensamiento a las cuales no hemos atendido. Muchos de nosotros debemos reconocer que frente a ciertas preguntas debemos responder algo así como “ah, no había pensado en eso hasta ahora que me lo dices”. Esta es precisamente una de las bases del coaching: mostrar al coachee aspectos no considerados en su actuar. Por ejemplo, cuando preguntamos qué pierdes si logras tu objetivo estamos poniendo a la persona en una situación rara, pero útil para mostrar que todo logro puede tener costos no considerados en otros ámbitos de su vida.

- **El o la coachee amplíe su información.** Una de las bases del pensamiento y del lenguaje es la generalización. Es decir, a partir de uno o más hechos específicos extraemos conclusiones generales. Eso es totalmente normal y legítimo. Sin embargo, a veces conviene revisar la información en la cual sustento mis opiniones para poner en tensión su validez y establecer si puedo seguir o no sosteniendo la misma opinión. Por ejemplo, es muy común que, a partir de una mala actuación específica de una persona, nos formemos una opinión negativa sobre la persona en general. Entonces, podemos preguntar si ha habido alguna vez en que esa persona haya actuado de forma diferente contigo o con otras personas. Con esa pregunta damos la oportunidad de revisar la información sobre la cual basamos nuestros juicios generales

En definitiva, podemos decir que a través de las preguntas podemos obtener información (¿en qué está pensado?), argumentar (¿te imaginas si aplicamos esa idea a todas las personas?), invitar a la reflexión y la duda (¿en qué basas su opinión?), generar contacto (¿qué te trae por acá?), dirigir la atención (¿no ha pensado en qué...?) y obtener la atención del otro (¿Qué me diría si te digo que tengo la solución a todos tus problemas?)

4.1 El supuesto de la pregunta y las preguntas poderosas

Toda pregunta conlleva un supuesto (O'Connor & Lages, 2005). Es decir, una idea que está implícita en la pregunta y que debe ser aceptada para que la pregunta tenga sentido. Por ejemplo, si frente a una dificultad pregunto, ¿desde cuándo tiene ese problema?, asumo que existe un problema, desde hace un tiempo relevante, que lo tiene el otro y no yo y que, por alguna razón, no lo ha podido solucionar. Sin embargo, si frente a la misma dificultad pregunto, ¿qué se le ocurre a usted que podemos hacer diferente para que las cosas vayan aún mejor?, los supuestos y las consecuencias de la pregunta son totalmente distintas. Por eso, las preguntas tienen la facultad de dirigir la atención hacia ciertas áreas y alejarla de otras, con consecuencias prácticas totalmente distintas. Por tanto, el supuesto implícito en la pregunta y no la pregunta propiamente tal es lo que determina la respuesta. Como en el ejemplo anterior, una misma situación conduce a reacciones diferentes dependiendo de la pregunta que nos hagamos. Mientras una pregunta conduce hacia la constatación del problema y la dificultad que tal problema impone para actuar, la otra pregunta conduce a la búsqueda activa de soluciones.

Del mismo modo, todas las preguntas evocan estados emocionales. Por ello, hay preguntas que facilitan la sintonía con el otro y preguntas que la dificultan. La usual pregunta de saludo ¿cómo estás?, puede motivar respuestas emocionales totalmente diversas, dependiendo de cómo se realice. De esta forma, una pregunta puede ser entendida como una instrucción dirigida directamente al inconsciente de la otra persona que le lleva a realizar “operaciones mentales” que hasta antes de la pregunta ni siquiera había imaginado. Si preguntamos, ¿ha pensado lo que pasaría si usted pierde su trabajo? Damos una instrucción precisa para que la persona imagine todo tipo de problemas personales y familiares ante una situación imprevista y difícil de controlar. Así provocamos en el otro un estado emocional que nos facilita la recepción de ciertos contenidos, muy diferentes a si

preguntamos, ¿y cómo te gustaría trabajar en el futuro? Que nos abre un espacio y posibilidades de conversación totalmente distinto.

Algunas ideas generales para que las preguntas surtan un buen efecto son las siguientes:

- Hacer preguntas para comprometer y lograr el interés del cliente en la conversación
- Hacer preguntas para facilitar la conversación, no para interrogar.
- Hacer preguntas que hagan pensar
- Lo importante: escuche. Apague su voz interna
- Después de hacer una pregunta, quédese en silencio
- Haga la pregunta una sola vez
- Si es necesario, refiérase a puntos anteriores para proporcionar un contexto a la pregunta (recapitular⁴) y confirme con una pregunta

En el contexto del proceso de coaching llamamos “preguntas poderosas” (O’Connor & Lages, 2005) a aquellas que tienen mayor capacidad para movilizar a la persona hacia el objetivo deseado. Estas preguntas se caracterizan por:

- **Conducir a la acción y no a la explicación.** En vez de preguntar, ¿por qué eso te molesta? Es mejor preguntar, ¿qué crees que puedes hacer para que eso deje de molestarte?
- **Mueven hacia la meta y no hacia el problema.** Es mejor preguntar ¿qué quiere? En de preguntar ¿cuál es tu problema?
- **Preguntan “qué” y “para qué”, en vez de “por qué”.** Las preguntas que comienzan por un “¿por qué?” suelen ser menos poderosas. Tienden a sonsacar detalles o justificaciones de una situación sin ayudar a que el otro se mueva en la dirección deseada, porque las razones suelen encontrarse en un pasado que no se puede cambiar. Es mucho más poderoso buscar soluciones y mirar hacia el futuro, particularmente si estamos tratando con problemas. Por ejemplo, ¿para qué quieres cambiar eso? Es más poderoso que preguntar ¿por qué quieres cambiar eso?
- **Contienen supuestos positivos y útiles.** La pregunta ¿qué capacidades o recursos que ya tienes disponibles en otros ámbitos de tu vida puedes utilizar para lograr este objetivo? Supone que la persona tiene recursos que puede utilizar para lograr sus objetivos. En cambio, la pregunta ¿tú crees que puedes lograrlo? pone una seria duda sobre la capacidad de la persona para superar el estado actual de cosas.

⁴ . Recapitular consiste en repetir todos los elementos que la persona ha expuesto en sus mismas palabras y orden para luego confirmar con una pregunta. Por ejemplo, entonces lo que quieres decir es que no estás segura de lograr ese objetivo sea una buena idea ahora ¿es así?

4.2 Suavizar las preguntas

Dado el impacto emocional que generan las preguntas a veces es necesario “suavizarlas” para que la conversación no parezca un interrogatorio o una letanía de preguntas al hilo. Existen diversas maneras de lograr que una pregunta luzca menos amenazante o invasiva, algunas de ellas son:

- **Avisar que se va a preguntar.** “Mira, luego te quiero hacer una pregunta sobre eso...” o bien, “a partir de lo que dices, me aparecen algunas preguntas que me gustaría hacerte luego...”. De este modo, predisponemos al otro a recibir una pregunta.
- **Preguntar si se puede preguntar.** “¿Te puedo preguntar algo?” o también, “me gustaría precisar algunos puntos, de hecho, tengo varias preguntas, ¿te las puedo hacer?”
- **Insertar la pregunta en una expresión más larga.** Primero definimos lo que queremos preguntar y luego distribuimos la pregunta en una expresión más larga. Con cierta práctica podemos destacar con un acento o tono especial las instrucciones o partes de expresión a las cuales queremos que ponga atención.
- **Hacer una afirmación en tono ascendente.** En general cualquier afirmación en tono descendente puede sonar como una instrucción que el interlocutor asume como una falta de cortesía o bien como una expresión autoritaria que rechaza. Si decimos “nos sentamos” en tono descendente hacia el final, puede sonar como una instrucción poco cortés. Si decimos lo mismo en tono ascendente puede ser escuchada como una amable invitación. Del mismo modo, podemos realizar afirmaciones que son escuchadas como preguntas que alientan la conversación, como, por ejemplo, “a ti te parece...”, si subimos el tono hacia el final y dejamos la expresión sostenida como sin completar.
- **Hacer una reflexión preguntándose a sí mismo(a) o en general.** Por ejemplo, “Me preguntaba cómo podríamos continuar con esta conversación...” O bien “pensaba en qué podías hacer de aquí a la próxima semana para estar un poquito más cerca de tu objetivo...”

4.3 Preguntas para diferentes fines

Hay diversos modos de clasificar las preguntas. Utilizamos el modelo clásico basado en el nivel de apertura que tiene la pregunta para indicar una forma posible de uso.

- **Preguntas abiertas.** Sirven para establecer sintonía, especialmente al inicio de una conversación. Abren posibilidades, el o la coachee debe revelar su propio mundo. Suelen empezar con “cómo”, “qué”, “donde”, “cuando”, “cual”, “quién”. Por ejemplo ¿En qué estás pensando? Son abiertas porque no podemos prever el contenido y dirección de la respuesta.

- **Preguntas Directas.** Tienen la finalidad de llegar a la verdad o establecer hechos ciertos. Facilitan que el coachee diga lo que quiere decir y permiten comprender su situación específica. Por ejemplo, ¿Cuándo deseas haber logrado este objetivo?
- **Preguntas cerradas.** Se trata de preguntas que solo admiten un “sí” o un “no” como respuesta. Sirven para verificar información o establecer una condición a partir de la cual se puede definir la siguiente acción. Por ejemplo ¿estás de acuerdo?

4.4 El metamodelo

El Metamodelo es un modelo para estructurar preguntas desarrollado por John Grinder y Richard Bandler (Bandler & Grinder, 1999). Se basa en la gramática generativa de Noam Chomsky y básicamente supone lo siguiente: toda persona al hablar generaliza, distorsiona y omite parte de la realidad, y eso se expresa en el habla en “mal formaciones lingüísticas” que un hablante nativo puede detectar. Por ejemplo, si digo “tengo miedo” he omitido decir a qué, por qué cuándo, cómo y tampoco he explicado qué específicamente significa tener miedo para mí. Tradujeron entonces esta idea en un conjunto de preguntas posibles que se agrupan según la “mal formación lingüística” del habla al que llamaron metamodelo. La versión que presentamos a continuación es un desarrollo de Alan Frenk⁵ que fue adaptado por Marcelo Monsalves

Patrón de Malformación	Tipo de pregunta	Dirección de la Pregunta
Omisión Simple ____ no se comprometen ____	¿Quién específicamente?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿con qué específicamente?	Especificar la(s) palabra(s) omitidas para comprender el relato
Sustantivo no especificado <u>Las personas</u> simplemente no se comprometen con <u>el proceso</u>	¿Quiénes específicamente no se comprometen?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cuál proceso específicamente?	Especificar la(s) palabra(s) ambiguas para comprender el relato.
Verbo no especificado Quiero <u>trabajar</u> mejor	¿Cómo específicamente quieres trabajar mejor?	Definir la acción o proceso

⁵ . Frenk, Alan (2002) Manual para Practitioner en PNL. Sociedad Chilena de PNL. Santiago.

Patrón de Malformación	Tipo de pregunta	Dirección de la Pregunta
Nominalización Tengo una profunda <u>frustración</u>	¿En qué específicamente te has frustrado? ¿Cómo te frustraste?	Convertir la nominalización en acción o proceso en movimiento. Luego indagar sobre la forma en que ocurre dicho proceso. También especificar los sustantivos no especificados u omitidos
Generalización <u>Siempre</u> ha sido así	¿Siempre? ¿Ha habido alguna vez en que no haya sido así? ¿Siempre, siempre, en todo momento?	Identificar contraejemplos que disuelvan la generalización o recontextualizar la afirmación
Operador Modal de Preferencia <u>Me carga</u> hacer informes	¿Qué es lo que específicamente te carga hacer informes? ¿Qué ganas con que te cargue? ¿Qué pasaría si te llegara a gustar?	Identificar el criterio, el beneficio o la consecuencia de la preferencia o su opuesto. Verificar la validez y ampliar el criterio
Operador Modal de Necesidad <u>Tengo que</u> hacerme cargo de estas personas	¿Qué pasaría si no tuvieras que hacerte cargo?	Identificar la consecuencia de no respetar la regla o límite
Operador Modal de (im) posibilidad <u>No logro</u> hacerlo de forma distinta	¿Qué te lo impide? ¿Qué consecuencias negativas te traería el lograrlo?	Identificar el impedimento o la razón del límite. Asimismo, identificar la consecuencia negativa de sobrepasar el límite.
Omisión Comparativa <u>Es mejor</u> quedarse callado	¿Mejor que qué? ¿Es mejor para quién?	Identificar el criterio o referencia de comparación
Juicio <u>No es suficiente</u> hacer solo la pega	¿No es suficiente para quién? ¿De acuerdo con quién?	Identificar el autor, el criterio y el contexto del juicio.
Lectura Mental El <u>no escucha</u>	¿Cómo sabes que no escucha?	Identificar la validez de la fuente y la información que funda la conclusión

Patrón de Malformación	Tipo de pregunta	Dirección de la Pregunta
Causa – efecto Su actitud <u>me pone</u> nervioso	¿Cómo específicamente su actitud te pone nervioso? ¿Hubo alguna vez en que no te pusieras nervioso con su actitud?	Identificar como la causa expresada genera el efecto. Desvincular la relación a través de contra ejemplos y/o especificando el proceso.
Equivalencia Compleja <u>Se van justo a la hora... no están comprometidos</u> con la pega	¿Todos los que se van después de la hora están comprometidos con la pega? ¿Cómo irse a la hora significa no estar comprometido?	Desvincular la equivalencia a través de contraejemplos o cuestionando la generalización especificando el proceso

5. Dar instrucciones y lenguaje sugestivo

El desafío de dar instrucciones es que el o la coachee esté dispuesto(a) a seguirlas en su propio beneficio. Para aumentar la probabilidad que una instrucción sea seguida, la directiva tiene que ajustarse a las creencias y valores de la persona que la va a ejecutar. Y el modo de lograr eso es dar una directiva o proponer una consiga sobre el proceso que la persona debe seguir, dándole la menor cantidad de contenido específico posible de modo tal que sea la misma persona quien deba descifrar instrucción y dotarla de contenido específico para realizarla. En palabras de Bandler y Grinder (Bandler & Grinder, 1993, págs. 135 -136)

“[...] La forma más sencilla de utilizar cualquier inducción es dar a la persona una serie de instrucciones carentes de contenido que esencialmente vengan a decir “aprende algo”, “cambia ahora”. Lo llamamos “instrucciones de proceso”, porque son muy específicas respecto al proceso que está siguiendo la persona para cambiar y resolver problemas, pero nada específicas respecto al contenido. El qué se mantiene en la ambigüedad, pero se especifica el cómo. [Todos los detalles de contenido] se dejan al arbitrio de la mente inconsciente del oyente.

Presentar instrucciones de esta forma tiene varias ventajas. Una ventaja importante es que no necesitas saber de qué estás hablando. Para dar una serie de instrucciones de proceso sin contenido que resulten útiles, no necesitas conocer los detalles de la vida de la otra persona. Si llega alguien con un problema, le puedes dar instrucciones de proceso para “buscar en tu historia personal a nivel inconsciente, tomándote el tiempo para identificar el recurso particular que te podría resultar útil ahora para tratar esta dificultad”. No especificas cual será el “recurso”, solo que la persona lo encontrará. No especificas el “problema”, ¡y ni siquiera necesitas saber en qué consiste!

La segunda ventaja es que estas instrucciones de proceso ocupan al oyente de forma muy activa, porque tienen que aportar el contenido que tú has dejado en blanco. La tercera ventaja es que respeta completamente la integridad de la otra persona. Nunca introduces un contenido inadecuado para ella, porque no introduces ningún contenido en absoluto”

Bandler y Grinder sistematizaron este tipo de instrucciones en un modelo llamado “Modelo Milton” en referencia a Milton Erickson, quien solía inducir trances hipnóticos utilizando este tipo de instrucciones (Bandler & Grinder, 1996). A continuación, presentamos un resumen del Modelo Milton elaborado por Alan Frenk⁶ y adaptado por Marcelo Monsalves. En esta versión utilizamos los mismos patrones de “malformación lingüística” que presentamos en el Metamodelo. Sin embargo, el concepto general de instrucciones de proceso se puede aplicar a cualquier tipo de instrucción.

⁶ . Frenk, A. Op. Cit.

5.1 Patrones del Modelo Milton

Patrón	Técnica	Efecto Deseado
Omisión Simple _____ Si quieres puedes _____	Omitir el qué, quién, cuándo, dónde	El interlocutor rellena las omisiones de una forma que es útil y beneficiosa
Sustantivo no especificado Podemos aprender <u>muchas cosas</u> de los <u>niños</u>	Mencionar, sin especificar, el qué, quién, dónde, cuándo	El interlocutor completa la ambigüedad de una forma que es útil y beneficiosa
Verbo no especificado Seguro que puedes <u>encontrar</u> un modo de <u>darle</u> sentido a tu trabajo	Mencionar el proceso, dejando ambigua la forma de realizarlo	El interlocutor escoge la forma de llevar a cabo el proceso sugerido de modo que le resulte útil y ecológico
Nominalización Seguro que puedes usar los <u>aprendizajes</u> que ya tienes para lograr lo que quieres	Nominalizar una acción o utilizar un sustantivo abstracto	El interlocutor escoge la forma de realizar el proceso de un modo útil y ecológico.
Generalización <u>Todos</u> podemos cambiar	Mencionar una regla absoluta, sin contexto	El interlocutor escoge los beneficios de la regla de acuerdo con su experiencia.
Operador Modal de Preferencia <u>Hazlo</u> como te resulte más cómodo	Utilizar palabras que impliquen preferencia para dar una instrucción	El interlocutor siente que ha optado según sus propios criterios y respetándose a sí mismo.
Operador Modal de Necesidad <u>Necesitas</u> considerar todas las consecuencias	Utilizar una orden para ofrecer una opción	El interlocutor siente urgencia y/o necesidad de realizar la opción propuesta

Patrón	Técnica	Efecto Deseado
Operador Modal de (im) posibilidad Tú <u>puedes</u> hacerlo	Afirmar que la persona puede realizar la acción propuesta o bien que resulta imposible no hacerlo	El interlocutor siente posible la tarea asignada
Omisión Comparativa <u>Es más fácil</u> si lo haces paso a paso	Realizar una comparación sin especificar el criterio o el parámetro de comparación	El interlocutor diseña su propia comparación y valida la instrucción
Juicio <u>Es fácil</u> si lo piensas bien	Efectuar un juicio o emitir una opinión sin mencionar los criterios que la fundamentan	El interlocutor valida con sus propios criterios o con los de otra persona a la cual le da autoridad la instrucción sugerida.
Lectura Mental Tú <u> tienes</u> los recursos necesarios para hacerlo	Hacer una afirmación sobre el estado interno del interlocutor	Generar rapport con el interlocutor al describir su experiencia interna acertadamente y conseguir que adopte la versión de sí mismo propuesta.
Causa – efecto Si lo miras con paciencia <u>encontrás</u> la solución	Definir una causa para un efecto... a) Causa explícita b) Cuanto más ... más... c) Conjunción “y” d) Correlación	Qué el interlocutor haga lo que crea necesario para lograr el resultado deseado
Equivalencia Compleja Si <u> pudiste _hacerlo antes_</u> puedes <u>hacerlo ahora</u>	Conjeturar un significado basándose en una equivalencia	El interlocutor recibe como verdad la sugerencia y por tanto, puede vivir los beneficios de ella. Usualmente, una nueva interpretación del mundo.

5.2 Patrones Adicionales del Modelo Milton⁷

Postulado de Conversación	
Definición	Instrucción de Proceso
Se formula una pregunta cuya respuesta puede ser “sí” o “no”, pero que implícitamente constituye una instrucción (orden o pedido). El procedimiento consiste en pensar una instrucción y transformarla en una pregunta si/no	¿Está sonando el teléfono?
	¿Puedes imaginar algunas soluciones para esta situación?
	¿Tienes tu propia explicación para todo esto?
	¿Te quieres sentar?
	¿Puedes relajarte?

Presuposición conductual	
Definición	Instrucción de Proceso
Usar un gesto o movimiento para indicar la respuesta deseada.	Mirar con atención y seriamente hasta que la otra persona haga un silencio.
	Levantar una ceja para indicar duda o escepticismo.
	Mirar el reloj para indicar que el tiempo se acaba
	Indicar con la mano la silla donde el otro se debe sentar
	Hacer una señal de detención con la mano para indicar calma y silencio

Marca Analógica	
Definición	Instrucción de Proceso
Es una orden directa al inconsciente. Consiste en marcar o destacar el contenido de la orden dentro de un texto mayor de un modo consistente. La orden se puede destacar usando el tono de voz, volumen, gesto o bien con movimientos o gestos repetidos	<u>Puedes</u> pensar y cantar, <u>ver</u> , soñar, sentir... porque las palabras tienen un efecto mágico... transforman <u>todo lo</u> más feo y negro en <u>bello</u> y colorido... <u>en esta vida</u>

⁷ . Modelo desarrollado por Alan Frenk de la Sociedad Chilena de PNL

Orden Embutida	
Definición	Instrucción de Proceso
Consiste en embutir una orden en un relato o texto mayor que aparezca como lógico e inofensivo. La forma de proceder es la siguiente: Escoger un resultado o conducta deseada. <i>Quiero que se sienta cómoda, que mantenga una actitud de curiosidad y que sienta que puede aprender fácilmente.</i> Transformar el resultado o conducta deseada en una orden simple. <i>“Siéntete cómoda”, “ten curiosidad”, “aprende fácilmente”.</i> Embutir la orden en un texto o relato más largo. Este texto no requiere ser lógico, simplemente sonar como tal, a través del uso intensivo de conectores. La orden embutida es mucho más efectiva cuando se acompaña de marcación analógica.	Encuentro que es muy importante que te <u>sientas cómoda</u>... mientras estoy diciendo las palabras que escuchas... es posible que <u>tengas curiosidad</u> sobre lo que estoy diciendo y a medida que escuchas podrás sentir que es <u>muy fácil aprender</u> ...

Pregunta embutida	
Definición	Instrucción de Proceso
Es una forma de preguntar indirectamente. Consiste en “embutir” la pregunta dentro de una afirmación. Dicha afirmación debe comenzar con una palabra de percepción, como un modo de preguntar al inconsciente. El procedimiento para seguir es: – Definir la pregunta. ¿Qué cambio deseas realizar? – Transformar la pregunta en afirmación. Indícame con precisión el cambio que deseas realizar – Agregar una palabra de percepción al inicio de la afirmación.	Estaba pensando acerca de los cambios precisos que deseas realizar.

Citas	
Definición	Instrucción de Proceso
Consiste en hacer una afirmación, que constituye una orden, atribuyéndole la responsabilidad y validez de esta a otra fuente. Usualmente se trata de escoger una fuente a la cual el interlocutor le otorgue autoridad.	Diversos estudios hechos en Estados Unidos muestran que las personas pueden aprender rápidamente a manejar sus estados emocionales.
	Mi padre me dijo una vez: si vas a hacer algo, hazlo hasta el final.
	Leí en este libro, que es lo más serio que se ha escrito al respecto, que la confianza total y plena en el cambio es aquello que lo posibilita.
	La fe en el tratamiento es la única garantía de su efectividad, según este estudio.
	Todos los psiquiatras concuerdan, cada vez más, que el uso de psicofármacos genera más problemas que los que resuelve, a la larga.

Ordenes Negativas	
Definición	Instrucción de Proceso
Consiste en dar una orden exactamente contraria a la respuesta que buscamos, para estimular una reacción polar. Es una técnica que da buenos resultados con personas escépticas, cuestionadoras o que afirman su identidad en hacer exactamente lo contrario a lo pedido. Las órdenes negativas pueden combinarse eficazmente con órdenes embutidas, marcadas de forma analógica	No <u>creo</u> que <u>debieras</u> darte el lujo de <u>pensar</u> en <u>soluciones</u> .
	No te <u>olvides</u> de <u>tu</u> estado de <u>enojo</u>
	No puedes pensar que <u>tienes todo el tiempo a tu disposición...</u> debes simplemente <u>concentrar tus esfuerzos en lo que quieres</u>
	No es el <u>momento</u> de <u>pensar</u> en <u>lo que buscas</u>
	No quiero que te <u>diviertas</u> o <u>lo pases bien</u> , tampoco quiero que <u>pienses en lo que quieres</u>

Preguntas Finales	
Definición	Instrucción de Proceso
Se trata de negaciones o reversiones en forma de pregunta al final de la afirmación. Resultan útiles para deshacer objeciones del tipo “si... pero”.	– Quiero relajarme, pero no me siento cómoda aún. – Obviamente, tú te sabes acomodar, <u>¿no?</u>
	– La quiero mucho, pero no sé si estoy listo para comprometerme. – Ya te has comprometido en cosas importantes en tu vida, <u>¿no es así?</u>
	– Te prometo que no quiero hacerlo, pero no sé cómo parar. – Si buscas en tu vida, sabrás que has dejado de hacer muchas cosas que creías nunca dejarías, <u>¿no es verdad?</u>
	– Trato de buscar, pero no encuentro – Claro, hay cosas que nunca soñaste encontrar y de pronto simplemente están ahí para ti, <u>¿o no es así?</u>
	– Realmente quiero comunicarme mejor, pero no sé cómo. – Con toda seguridad, habrá habido situaciones en las que lograste una buena comunicación, <u>¿o no es cierto?</u>

Personificación	
Definición	Instrucción de Proceso
Se trata de la clásica figura literaria de la “personificación”. Consiste en atribuirle características propias de las personas a objetos, situaciones o animales. La persona acepta el mensaje aplicándolo a si misma, evitando la resistencia que produciría la instrucción directa.	Un pajarito me contó que...
	Esa situación de alguna forma te estaba diciendo que...
	La vida es muy sabia, a veces nos lleva por caminos que no queremos, pero es aquello que necesitamos.
	El río cantaba una canción de amor
	El árbol hunde sus raíces lentamente en el suelo buscando el agua y los nutrientes necesarios

Lenguaje Orgánico	
Definición	Instrucción de Proceso
Consiste en dar instrucciones de procesos internos utilizando palabras que refieren a procesos orgánicos o acciones corporales. Es muy útil poner atención al lenguaje orgánico utilizado por el interlocutor. Usualmente las expresiones orgánicas van acompañadas de los síntomas correspondientes, puesto que el inconsciente procesa literalmente cada una de nuestras expresiones. Me duele la guata de solo pensar en... Me estoy muriendo por unas vacaciones... De solo verlo, me enferma...	Agárrate firme que te tengo buenas noticias
	Tómate el tiempo necesario para digerir esta información de la forma que te nutras completamente de ella.
	Incorpora este recurso lentamente a través de cada una de las células de tu cuerpo y déjalo que fluya a través de tu sangre.
	Limpia tu cuerpo de esos pensamientos.
	A medida que cierras los ojos, vas sintiendo como esa sensación recorre tu cuerpo y la vas integrando a cada parte de él.

Utilización e incorporación	
Definición	Instrucción de Proceso
Se trata de utilizar cualquier acontecimiento del ambiente o comportamiento de la persona para mantener o profundizar el estado deseado. Usualmente, un estado de auto inmersión o trance.	Y mientras suena el teléfono... sentirás como entras más profundamente en trance
	A medida que inspiras y expiras, te sentirás más relajado
	Esa sensación de falta de concentración sucede siempre la primera vez y mientras más la sientas...
	Estás ahí sentada, sintiendo el peso de tu cuerpo sobre la silla y siendo cada vez más consciente de ese peso, comienzas a meterte más para adentro.
	Ese ruido, si pones más atención en él... y cada vez más atención, notarás que te lleva lentamente a un sueño profundo.

Presuposiciones Lingüísticas	
Definición	Instrucción de Proceso
Palabras de conciencia. Saber, darse cuenta, notar, estar conciente, percibir, etc.	¿Ya te <u>diste cuenta</u> de cuánto has aprendido?
Palabras temporales. Antes, después, durante, desde que, cuando, mientras, apenas etc. También se pueden utilizar palabras que indiquen cambio o continuidad del estado o proceso en el tiempo. Por ejemplo, comienza, termina, continua, ya, todavía, aún, no más, etc.	<u>Cuando</u> entres en trance, comenzarás a definir prioridades <u>Antes</u> que decidas lo que buscas, déjame contarte algunas cosas... Puedes <u>continuar</u> diseñando tu objetivo ya que <u>todavía</u> faltan algunos detalles
Adverbios de Modo. Consiste en calificar la acción o proceso que está realizando el sujeto para que la asuma con mayor facilidad.	<u>Naturalmente</u> , te está gustando aprender a utilizar el Modelo Milton. <u>Obviamente</u> , tienes una situación en tu vida donde ese recurso haya estado <u>total</u> y <u>plenamente</u> presente
Conjunción "O". Consiste en ofrecer una disyuntiva ilusoria que presupone la acción deseada, lo que desvía la atención consciente	¿Te ayudo a relajarte un poco más <u>o</u> prefieres hacerlo tú misma? ¿En tu casa <u>o</u> en la mía?
Ordinales. Utilizar una palabra ordinal presuponiendo que la acción deseada ya se ha ejecutado (por lo tanto, podrá hacerlo nuevamente) o se hará (por tanto, sabrá encontrar el modo de hacerlo).	¿Esta es la <u>primera vez</u> que te hipnotizan?

6. Desafiar creencias

Las creencias pueden definirse, de un modo muy general, como juicios o evaluaciones sobre nosotros mismos, los demás, el mundo que nos rodea. Constituyen generalizaciones profundamente arraigadas acerca de la causa (u origen), el significado, los límites y el sentido de algo. Neurológicamente se asocian con las emociones y la memoria de largo plazo. Por tanto, dan sentido y significado a las experiencias dentro de la vida. Se vinculan también a funciones fisiológicas fundamentales (presión, funcionamiento cardiovascular, etc.) y, por lo mismo, se vinculan con muchas respuestas inconscientes.

Las creencias se estructuran en sistemas de creencias que condicionan nuestra forma de actuar y sentir en el mundo. En este sentido, uno de sus efectos funcionales, es posibilitar, ampliar o bien limitar o reducir nuestras posibilidades de actuación (Damasio, 2000). Se puede decir que operan como “oficinas de permiso” para el logro de ciertos objetivos de aprendizaje.

Algunas de las creencias limitantes más comunes son:

- Desesperanza. El objetivo es imposible
- Incapacidad. Se puede, pero yo no puedo
- Ausencia de mérito. Se puede, yo puedo, pero no es para mí
- Ausencia de sentido. Se puede, yo puedo, lo merezco, pero ¿para qué?

Las creencias (limitantes) suelen aparecer en el lenguaje como “asociaciones dudosas” de causa – efecto y de equivalencias que se aceptan como verdaderas sin hacer cuestión.

- Relación de causa efecto. Un fenómeno se transforma en causa de algo sin existir un vínculo lógico de causalidad, como en la expresión “tu actitud me pone nerviosa” (que es siempre lógicamente falsa).
- Relación de equivalencia compleja. Se hacen equivalente dos fenómenos que no necesariamente lo son. Por ejemplo, “aquí la gente no está comprometida, todos se van a la hora”.

Por eso, una de las formas de desafiar creencias limitantes es cuestionar por medio de preguntas o afirmaciones la relación de equivalencia o causalidad entre fenómenos que no están, lógica o empíricamente, relacionados entre sí o no lo están de un modo indiscutible.

Robert Dilts desarrolló un modelo de patrones lingüísticos destinados a (Dilts, 2003) a poner en tensión dichas relaciones que llamó “patrones del poder de la palabra”. Lo que presentamos a continuación es una selección resumida de algunos de esos patrones

6.5 Selección y resumen de patrones del poder de la palabra (Robert Dilts)

- **Intención Positiva.** Dirigir la atención al propósito o la intención subyacente en la creencia. Por ejemplo, *sé que tu intención en esto es llegar a un acuerdo sustentable y realista* (frente a la expresión no se puede confiar en nadie)
- **Redefinición.** Sustituir una de las palabras utilizadas en la declaración de la creencia por una nueva que signifique algo parecido, pero que tenga implicaciones distintas. Se puede redefinir la causa o la consecuencia. Por ejemplo, si la creencia es *“siempre he creído esto (causa), por tanto, ya es hora de echarme para atrás (consecuencia)”*.
 - Siempre he creído → seguridad
 - No puedo comenzar a pensar diferente → traspasar los límites

“Estoy de acuerdo en que a veces nos cuesta traspasar los límites porque perdemos ciertas seguridades y certezas”
- **Consecuencia.** Dirigir la atención hacia el efecto (positivo o negativo) de la creencia. Por ejemplo, *“ya lo hemos intentado antes y no resulta”*.
 - *“Me parece razonable que busques evitar un nuevo fracaso, pero...”*
 - *“Pensamientos como ese impiden que nos abramos a todas las posibilidades”*
- **Especificar.** Reducir o especificar los elementos contenidos en la creencia en porciones más pequeñas, **de** modo que cambie la generalización definida en la creencia. Por ejemplo, *“las personas aquí se van justo a la hora, no están comprometidas con el trabajo”*
 - *¿Cuánto tiempo después de la hora se deberían quedar para que supieses que están comprometidas con el trabajo?*
 - *¿Qué nivel de compromiso se genera a partir de cuantas horas extraordinarias de trabajo?*
- **Generalizar.** Ampliar el nivel de generalidad un elemento de la creencia hasta un nivel que la haga lógicamente cuestionable. Por ejemplo, *“para qué estamos con cuentos, la gente aquí se mueve solo por plata”*.
 - *“O sea, lo que tú sostienes es que nadie, absolutamente nadie ha hecho nada, absolutamente nada, que no esté directamente vinculado a su remuneración o algún incentivo económico directo”*
- **Analogía.** Encontrar una relación análoga a la definida por la creencia que cuestione la generalización contenida en la creencia. Por ejemplo, *“siempre ha sido así la cosa”*.
 - *“Los dinosaurios probablemente quedaron muy sorprendidos de lo rápido que cambiaba el mundo a pesar de todo el tiempo que llevaban existiendo”*.

- **Ampliar la perspectiva.** Proponer una reevaluación de la creencia en un marco temporal mayor (o menor) o una perspectiva más (o menos) amplia. Por ejemplo, si seguimos con la idea que uno o más fracasos anteriores son garantía de un fracaso futuro.
 - *¿Cuántas cosas no hubiesen sido posibles ahora en nuestra empresa si nos hubiésemos rendido al primer tropiezo?*
- **Cambiar el objetivo.** Cambiar el objetivo al que atiende o implica la creencia para cuestionar su relevancia. Por ejemplo, “creo que ya las cosas están claras, darle más vueltas es una pérdida de tiempo”
 - *“No se trata cuantas vueltas tengamos que dar a las cosas, más bien se trata de especificar las condiciones para construir un acuerdo sensato para ambas partes”*
- **Modelo de mundo.** Reevaluar la creencia desde otro marco o perspectiva. Por ejemplo, “si comenzamos a ser muy blandos con las personas, no vamos a lograr las metas que nos hemos propuesto”.
 - *“En mi mundo, las personas rinden más cuando se sienten más a gusto y comprometidas con un desafío común”.*
- **Estrategia de realidad.** Reconsiderar la creencia a partir de cuestionar el criterio de acuerdo con el cual se considera cierta. Por ejemplo, si continuamos con la idea que compromiso es equivalente a trabajar más horas al día.
 - *¿Cómo específicamente sabes que las personas que trabajan más horas al día están más comprometidas?*
- **Contraejemplo.** Encontrar un ejemplo o una excepción a la regla que cuestione o enriquezca la generalización definida en la creencia. Por ejemplo, respecto de la creencia que un buen trato equivale a poner en riesgo el rendimiento.
 - *“En tu caso específico, ¿necesitas y, por tanto, disfrutas que te traten de mala forma para que des lo mejor de ti?”.*
- **Jerarquía de criterios.** Reevaluar la creencia a partir de un criterio o valor que sea más importante que aquel atendido por la creencia. Por ejemplo, “sabemos que acuerdos y normas como ésta no funcionan porque las personas no las comprenden en su real sentido”
 - ¿No será más importante ocuparse de la forma en que sí podría funcionar de aquí en adelante, en vez analizar las razones por las cuales podría no funcionar?
- **Aplicar a sí mismo.** Evaluar la *creencia* (sus causas o consecuencias) aplicando los mismos criterios que la creencia expone al propio sujeto que la sostiene. Por ejemplo, “es muy difícil que las personas cambien, porque son cómodos”
 - ¿Esa posición te resulta cómoda?
 - Entonces creo que será fácil que tú cambies la evaluación que tienes de las personas.

- **Metamarco.** Establecer una creencia “positiva” que solo posible teniendo la creencia que el sujeto *sostiene*. Por ejemplo, si las personas no rinden porque no están comprometidas.

Entonces tú crees que es necesario hacer cosas específicas para aumentar el compromiso de las personas con el trabajo. ¿Qué se te ocurre que podemos hacer en esa perspectiva?

7. Algunas técnicas útiles⁸

7.1 Contar historias

Las historias entusiasman y atrapan nuestra atención. Por ello, han sido usadas en todas las sociedades y lugares como medio de entretenimiento, educación, preservación de cultura y transmisión valores. ¿Por qué las historias fascinan?, ¿por qué son instrumentos efectivos de formación? Y ¿qué utilidad o uso sistemático podemos hacer de ellas?

Según Robert Mackee (McKee, 2008, pág. 167) la eficacia de la historia se sostiene, en primer lugar, en su capacidad de hacernos partícipes de una experiencia significativa cargada de emoción. Normalmente, en la vida real el sentido proviene de la reflexión sobre hechos pasados. En las historias, en cambio, el significado aparece de forma simultánea a la experiencia emotiva. Ello facilita el acceso y la recordación del mensaje. Por eso en el 388 a.c., Platón animaba a los padres de Atenas a exiliar a todos los poetas y cuentacuentos, porque en vez de exponer sus ideas de un modo que puedan ser sometidas al frío escrutinio de la razón las presentan cargadas de emoción, lo que predispone a quien las oye a tomarlas como ciertas a verdaderas.

Cuando una idea o pensamiento queda demarcada asociada a una emocionalidad específica se conecta o imbrica con la memoria de largo plazo, se torna relativamente inmune a la argumentación verbal directa y se asocia neurológicamente a respuestas fisiológicas inconscientes. Si la impronta o el impacto emocional asociado a la idea es lo suficientemente relevante o importante, la idea se asume como cierta y opera como un orientador de la conducta futura. Este mecanismo de aprendizaje sucede para bien o para mal, para ideas positivas y funcionales tanto como para ideas inútiles o disfuncionales. Es el mecanismo básico del trauma o las fobias como de aprendizajes útiles y necesarios. Todos podemos recordar historias que escuchamos cuando niños y que nos dejaron bien aterrorizados o seguros y confiados. Al menos por un buen tiempo.

Asociado a lo anterior, un segundo elemento que alimenta el poder de las historias es que cada uno debe completar los elementos faltantes o los agujeros con su propia experiencia. En el caso de un relato oral, debemos recurrir a nuestros recuerdos para crear un rostro a los protagonistas o dar un color específico a los espacios que visitan en el relato. Dado que nuestro cerebro requiere resolver todas las incongruencias, la historia se nos aparece lógica, creíble y completa.

Milton Erickson conocía tan bien esta operatoria que producía salud contando historias. Desde su perspectiva, el inconsciente es una fuente inagotable de recursos y capacidades para encontrar salud y bienestar. De este modo, sus historias eran intencionadamente ambiguas e incompletas a un punto que lograba una implicación del oyente hasta la generación de un trance hipnótico sanador que ponía al paciente en la búsqueda de respuestas útiles para el logro de sus objetivos de felicidad y satisfacción personal

⁸ . Las siguientes técnicas, excepto el contar historias, han sido tomadas del campo de la PNL. Todas las descripciones presentadas son adaptaciones y versiones desarrolladas por Marcelo Monsalves

Por ello, el Modelo Milton es una herramienta fundamental para construir historias como herramienta de transformación. Las historias para cumplir su propósito de enseñanza o transformación deben reunir, al menos, los siguientes elementos:

- Deben tener una estructura isomorfa con el asunto o proceso del coachee. Es decir, deben tener una estructura parecida, sin importar su contenido, elementos que el o la coachee puedan asociar a su propia experiencia.
- Deben utilizar un lenguaje conscientemente ambiguo para permitir a el o la coachee llenar con su propia experiencia los elementos específicos que aparecen en el transcurso de la historia
- Deben mostrar un proceso de cambio. Alguien o algo pasa de un estado “A” a un estado “B”
- Deben contar con un protagonista y un antagonista que provean tensión dramática al proceso de cambio. Llamaremos protagonista a cualquier persona u objeto que tenga un “deseo profundo” a cuya realización se opone algo
- Debe contar con un hecho inesperado o aparentemente trivial que desencadena la historia y el proceso de cambio.

Las buenas historias normalmente siguen estructuras bien conocidas y que despiertan probadamente el interés del oyente. Una de ellas es, por ejemplo, el viaje del héroe. Su estructura básica sería aproximadamente la siguiente:

- Héroe vive en algún lugar lejano, ignorando o negando su naturaleza de héroe
- Ocurre un hecho perturbador en el lugar donde vive que pone en riesgo su idílico y tranquilo pasar.
- Héroe recibe un “llamado” a tomar el rol que le corresponde para restaurar el orden de las cosas. Por ejemplo, los habitantes del pueblo van a pedirle ayuda
- Héroe se niega al llamado y hace lo posible por desconocer su verdadera naturaleza y la inevitabilidad de su misión.
- Sin embargo, el hecho perturbador acaba por destruir su vida. No tiene más opción que iniciar el camino del héroe.
- Héroe comienza su proceso de formación. Por ejemplo, emprende un viaje iniciático, comienza a entrenar para recuperar sus habilidades, etc. En este viaje se encontrará con dos personajes que le ayudarán a cumplir su misión: un maestro y un bufón que representa el sentido común o la sabiduría popular.
- De vuelta de su proceso de aprendizaje, el héroe busca cumplir su misión. Al principio, no tiene éxito, hasta que descubre su propia debilidad puede superarla. Normalmente, una característica de su adversario que él o ella no logra ver en sí mismo(a)
- Héroe se vence a sí mismo(a) y entonces puede vencer a su adversario
- El orden es restaurado y el héroe vuelve a su vida alejada, incógnita y tranquila

Estructuras como estas se remontan al origen de la cultura y siguen teniendo una gran efectividad en términos de su comprensión e impacto emocional, lo que permite usarlas como instrumentos de aprendizaje.

7.2 Anclas y anclaje

Un “ancla” es cualquier estímulo, recibido por alguno o todos los sentidos que, asociado a una experiencia, evoca un patrón de consistente de conducta. Grinder y Bandler definen “ancla” como un estímulo que, una vez asociado a la experiencia, permite “reaccesar” o recuperar la experiencia completa, siempre y cuando la persona no se encuentre en un estado de conciencia que compita con el inicio del estímulo (Bandler & Grinder, 2002)

La mayor parte de nuestras rutinas conductuales o “estrategias” son gatilladas de un modo inconsciente por anclas. Sin embargo, una vez que las reconocemos, las podemos utilizar para gatillar el estado o los recursos emocionales que requerimos.

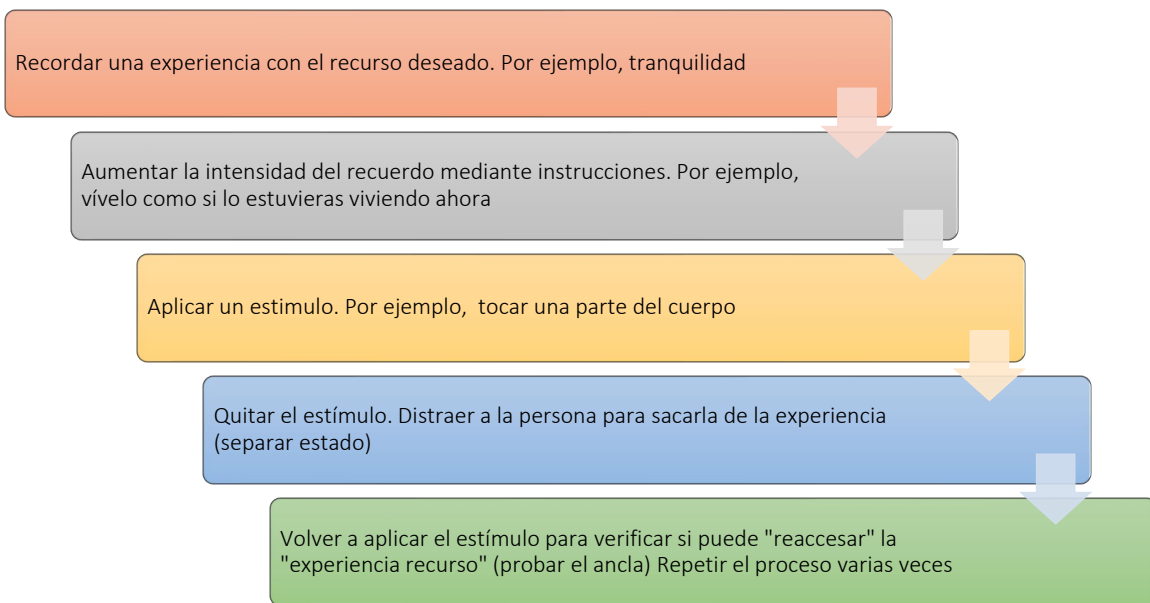
- Ejemplos de anclas visuales: vemos un objeto y se nos viene a la mente una persona; señales de tránsito; miramos un papel sobre el escritorio y recordamos el informe que tenemos atrasado, el gesto que nos molesta.
- Ejemplos de anclas auditivas: el despertador nos anuncia que debemos ir a trabajar; la palabra “prueba” nos evoca una serie de sensaciones del periodo escolar, la canción que nos recuerda la adolescencia; la palabra que desata la discusión.
- Ejemplos de anclas kinestésicas: el perfume que nos recuerda una persona; la comida que nos evoca la niñez.

En todo proceso de interacción estamos anclando respuestas propias y de otros. En realidad, lo único imposible es no anclar. La cuestión es utilizar las anclas de manera consciente para permitir a el o la coachee reaccessar sus recursos cuando los requiera.

En términos prácticos “anclar” consiste en asociar un estado interno a un estímulo externo preciso (sea verbal, auditivo o kinestésico). La efectividad del proceso de “anclaje” depende de:

- Intensidad y “pureza” del estado interno inducido
- Calibración con el punto álgido del estado interno inducido
- Exclusividad y distinción del estímulo
- Precisión en la repetición del estímulo

La secuencia típica de anclaje es la que se describe en el siguiente cuadro



Apilar Recursos en una misma Ancla. Consiste en asociar más de un estado interno a un mismo estímulo o ancla. Los estados deben ser complementarios y se anclan uno a uno según la siguiente secuencia:

- ESTABLECER EL ANCLA: Búsqueda de E_1 > Ancla 1 > Separar Estado > Prueba Ancla 1 > Separar Estado
- APILAR RECURSO 2: Búsqueda de E_2 > Ancla 1 > Separar Estado > Prueba Ancla 1 ($E_1 + E_2$) > Separar Estado
- APILAR RECURSO 3: Búsqueda de E_3 > Ancla 1 > Separar Estado > Prueba Ancla 1 ($E_1 + E_2 + E_3$).

Encadenar Anclas. Consiste en establecer dos o más anclas de estados diferentes (usualmente “estado problemático”, “estados de tránsito” y “estado de recursos”) y activarlas en una secuencia determinada, de tal forma una lleve a la otra. Es particularmente útil cuando el “estado problemático” está alejado del “estado de recursos” de modo que es difícil pasar de un estado a otro en un solo paso.

- ANCLA 1 (Estado Problemático): Búsqueda de E_1 > Ancla 1 > Separar Estado > Prueba Ancla 1 > Separar Estado
- ANCLA 2: Búsqueda de E_2 > Ancla 2 > Separar Estado > Prueba Ancla 2 > Separar Estado
- ANCLA 3 (o “n”): Búsqueda de E_3 > Ancla 3 > Separar Estado > Prueba Ancla 2 > Separar Estado
- Activar Ancla 1 > Activar Ancla 2 > Activar Ancla 3, de modo que un estado lleve suavemente al otro

Integrar Anclas. Consiste en establecer dos o más anclas para estados diferentes (usualmente “estado problemático” y “estado de recursos”). Una vez establecidas las anclas se activan simultáneamente de modo que se produzca una “integración” de los estados anclados.

- ANCLA 1 (Estado Problemático): Búsqueda de E1 > Ancla 1 > Separar Estado > Prueba Ancla 1 > Separar Estado
- ANCLA 2 (Estado de recursos): Búsqueda de E2 > Ancla 2 > Separar Estado > Prueba Ancla 2 > Separar Estado.
- INTEGRACIÓN: Activar Ancla 2 y manteniéndola activada, activar Ancla 1. Probar la integración activando el Ancla 1.

7.3 Cambio de historia personal: la técnica

1. Identificar el estado problemático
2. Encontrar la experiencia más reciente del estado problemático, calibrarla y anclarla (ancla N°1)
3. Separar estado y probar el ancla del estado problemático.
4. Manteniendo activada el ancla del estado problemático, solicitar al sujeto que retroceda en su vida buscando eventos en que se sintiera de forma similar. Utilice un lenguaje inductivo solicitando al sujeto que se deje guiar por su sensación y emoción para encontrar tales eventos. Por ejemplo, “es tu sensación la que te dirá que encontraste un nuevo evento o situación”. Hacer que el sujeto retroceda en su vida hasta que encuentre el evento que, a su juicio, fue en primero en el cual se sintió de “ese modo”.
5. Cuando haya encontrado el “primer evento”, suelte el ancla N°1. Separe estado y retorne al sujeto al presente.
6. Pídale al sujeto que, a la luz de lo hoy sabe, identifique los recursos que hubiese necesitado en esa primera ocasión para haberla vivido de un modo más satisfactorio. Los recursos deben provenir del “interior de la persona” y estar bajo su control. Probablemente identificará los recursos con palabras como “seguridad”, “serenidad”, “humor”, etc.
7. Busque situaciones en la vida del sujeto donde esos recursos estuvieron, a su juicio, plenamente presentes. Identifique las situaciones de recursos una a una y apílelas en otra ancla (ancla N°2).
8. Separe estado y pruebe el ancla N°2 donde apiló los recursos.
9. Manteniendo activada el ancla N°2, pídale al sujeto que vuelva a la “situación de origen”. Integre el ancla N°2 al ancla N°1, utilizando la siguiente inducción: “ahora quiero que vivas con estos recursos esta situación”.

7.4 Up grade method

“Up Grade Method” es una técnica desarrollada por Alan Frenk a partir de la estructura del “Cambio de Historia Personal”. La diferencia básica entre ambas técnicas consiste en que el “Up Grade Method”, en vez de integrar recursos emocionales a la situación de origen, integra nueva

información⁹. Aunque resulta complejo establecer usos específicos para cada técnica, podemos señalar que el “Cambio de Historia Personal” resulta especialmente útil para el tratamiento de sentimientos problemáticos recidivantes, normalmente asociados a síntomas ansiógenos en situaciones específicas. El Up Grade Method, en cambio, teniendo el mismo propósito, se relaciona más directamente con creencias identitarias problemáticas. En este sentido, busca actualizar los patrones de información sobre los cuales la persona ha constituido su identidad en cierto ámbito.

1. Identificar el patrón emocional o conductual problemático. También se puede identificar la creencia limitante específica sobre sí mismo. Por ejemplo, “no puedo...”
2. Encontrar la experiencia más reciente del estado problemático, calibrarla y anclarla (ancla N°1)
3. Separar estado y probar el ancla del estado problemático.
4. Manteniendo activada el ancla del estado problemático, solicitar al sujeto que retroceda en su vida buscando eventos en que se sintiera de forma similar. Utilizar un lenguaje inductivo solicitando al sujeto que se deje guiar por su sensación y emoción para encontrar tales eventos. Por ejemplo, “es tu sensación la que te dirá que encuentres un nuevo evento o situación”. Hacer que el sujeto retroceda en su vida hasta que encuentre el evento que, a su juicio, fue en primero en el cual se sintió de “ese modo”.
5. Cuando haya encontrado el “primer evento”, suelte el ancla N°1. Separe estado y retorne al sujeto al presente.
6. Pídale al sujeto que, a la luz de lo hoy sabe, haga un inventario de lo que hoy sabe y que si lo hubiese sabido en esa oportunidad, habría establecido una suposición sana y un patrón funcional de conducta y/o emoción. No necesariamente debe haber experimentado o vivido las implicancias de la información. Lo relevante es que la persona crea que esa información es útil y cierta.
7. Una vez hecho el inventario de información o nuevos “saberes”, ayudar al sujeto adulto o más experimentado a contactarse con ese “si mismo menos experimentado” que está adoptando el patrón limitante. Por ejemplo, “preséntate ante ese joven (o niño) y déjame saber si te respondió”.
8. Una vez establecido el contacto, pídele al sujeto que le comunique a ese “si mismo menos experimentado” que se trata de él (o ella misma) en el futuro. Asegurarse que el menos experimentado lo reconozca. Por ejemplo, “dile que eres tú mismo en el futuro y pregúntale si te reconoce”.

7.5 Recolección de Perlas (Búsqueda de Experiencias que Apoyan el Cambio)

Al igual que el “Cambio de Historia Personal” y el “Up Grade Method”, la “Recolección de Perlas” es una técnica que se apoya en la búsqueda en el pasado. Sin embargo, en este caso buscamos experiencias anteriores que apoyen el cambio deseado.

⁹ . En realidad, un recurso emocional también es información. Sin embargo, en el Up Grade Method la información se refiere a nuevos datos y antecedentes que podríamos denominar lógicos.

1. Identificar la situación problemática y el cambio deseado
2. Construir una línea psicogeográfica de vida (línea imaginaria en el suelo) de tiempo. Pedir al sujeto que identifique en la línea el presente, el pasado y el futuro.
3. Hacer que el sujeto entre al presente y se asocie a esa posición. Estando en esta posición, solicitarle que se imagine a si mismo habiendo ya efectuado el cambio deseado en el futuro.
4. Con esa imagen – objetivo, guiar al sujeto por la línea del tiempo hacia el pasado (caminando hacia atrás) para que identifique y viva asociadamente todas las experiencias que le son útiles para efectuar el cambio deseado.
5. Una vez que el sujeto haya encontrado y vivido cada una de esas experiencias “positivas” en su línea de tiempo, instruirlo para que las observe con detención una a una desde el pasado, pasando por el presente, hasta llegar al futuro donde se encuentra su “imagen objetivo”.
6. Una vez hecho lo anterior, conducir al sujeto por su línea de tiempo hacia el presente, deteniéndose en cada experiencia positiva encontrada, recogiéndola e integrándola a su corazón. Guiar al sujeto para que “recoja cada perla” hasta llegar al presente.
7. Una vez en el presente, guiarlo para que entre y viva su futuro deseado con todas estas “perlas en su corazón”.
8. Contextualización, contraprueba, puente al futuro.

7.6 Reencuadrar

Bandler y Grinder explican el “reencuadre del siguiente modo”:

“Hay varios modos de organizar las suposiciones que utilizamos para colocarnos en un estado que consideramos útil para operar en terapia. Una suposición es que es mejor tener opciones que no tenerlas, y otra es la noción de la opción inconsciente. Otra suposición es que la gente ya posee los recursos necesarios para cambiar, siempre y cuando se le pueda ayudar a tener los recursos apropiados en el contexto adecuado. Una cuarta suposición es que cada uno y único trozo de conducta tiene una función positiva en algún contexto. Sería una muestra de irresponsabilidad de parte nuestra si sencillamente cambiáramos la conducta de las personas sin tomar en cuenta la noción importantísima denominada “ganancia secundaria”. Nosotros suponemos que la conducta que alguien demuestra en un momento dado es la respuesta más adecuada que tiene en ese determinado contexto, no importa cuán bizarra o inadecuada nos parezca. Yo diría que el contexto al cual están respondiendo sus clientes generalmente se compone de nueve partes de experiencia interna y una parte de experiencia externa. De modo que cuando una conducta les parezca bizarra o inadecuada, esa es una buena señal para indicar que gran parte del contexto de la persona a lo que está respondiendo es algo que no está a su disposición en su experiencia sensorial inmediata. Está respondiendo a alguien o a alguna otra cosa representada internamente [...] y muchas veces ocurre que esa representación interna está enteramente fuera de la conciencia [...]

El reencuadre es un modo específico de contactar la parte –por falta de una palabra mejor– de la persona que está ocasionándole determinada conducta o que le está impidiendo la ocurrencia de cierta conducta deseada. Hacemos esto para descubrir cuál es la ganancia

secundaria en la conducta, tomando y haciéndonos cargo de eso, como una parte integral del proceso de inducir el cambio en esa área de conducta [...]

Lo crucial en el reencuadre es hacer una distinción entre la intención de la conducta [...] y la conducta. Hecho esto uno podrá encontrar conductas nuevas más aceptables que satisfagan la misma intención” (Bandler & Grinder, 2002)

7.6.1 Reencuadre en seis pasos (la técnica)

Paso 1. Identificar el comportamiento o la respuesta que se desea cambiar. Darle un nombre neutro a la conducta para disminuir su connotación negativa. Por ejemplo, la conducta “X”.

Paso 2. Establecer comunicación con la parte responsable de la conducta, generando un código de SI y NO.

- *“Métete hacia adentro y encuentra la parte tuya responsable de producir la conducta X”.*
- *“Una vez encontrada la parte, “agradece a esa parte porque quiere algo bueno para ti produciendo la conducta X. Dile que quieres comunicarte con ella... cuando te responda un SI intensificará la sensación de X, cuando te responda NO disminuirá la sensación de X. Ahora, pídele que te dé un SI”.* En este momento, calibrarse con las respuestas no verbales del SI.

Un procedimiento alternativo, usualmente descrito en la bibliografía, es el siguiente:

- *“Métete hacia adentro y encuentra la parte tuya responsable de producir la conducta X”.* Una vez encontrada la parte, *“agradece a esa parte porque quiere algo bueno para ti produciendo la conducta X. Pregúntale si está dispuesta a comunicarse contigo... para un SI intensificará la sensación de X, para un NO disminuirá la sensación de X”.*

En este caso, sea que se haya obtenido una respuesta positiva o negativa, ya se ha establecido contacto efectivo con la parte. En cualquier situación, conviene enfatizar el acto de agradecimiento e insistir que la persona no busca deshacerse de la parte, en la medida que su intención o su propósito al producir la conducta X es benéfico para la persona.

Recomendación. Si la conducta genera sensaciones muy desagradables y la persona se niega a revivirlas, utilizar un código de comunicación inverso. En este caso, el SI consiste en disminuir la sensación provocada por la conducta X y un NO consiste en aumentarla.

Paso 3. Separar la intención positiva (meta objetivo¹⁰) y conducta. Preguntar directamente a la parte lo que busca para la persona ocasionando la conducta X.

¹⁰ . El meta objetivo es la intención positiva que subyace a toda conducta. Es lo que la persona logra en realidad para si mismo(a) al ejecutar una conducta. La utilidad del concepto radica en que al reconocer el objetivo final de la conducta podremos generar conductas alternativas que logren dicho objetivo, sin las consecuencias indeseadas que están asociadas a la conducta actual.

- *“Ahora quisiera preguntarle a la parte lo que quiere para ti al producir la conducta X... y deja que la parte responda... ¿qué buscas o qué quieres para María al producir la conducta X”.*
- Esperar respuesta y seguir buscando el meta objetivo de la forma usual, *“y para qué quieres eso para María”.* Una vez encontrado el meta objetivo, pedir a la persona que agradezca a la parte por buscar eso para ella. *“Muy bien, agradécele a la parte por querer eso para ti”.*

Recomendación. A partir de este momento se puede llamar a la parte responsable de X, la parte responsable por el metaobjetivo. Por ejemplo, *“la parte que quiere que tú estés tranquila y te sientas bien”*

Paso 4. Generar nuevos comportamientos capaces de lograr el mismo objetivo (o metaobjetivo).

- *“Como tú sabes, así como tienes esa parte responsable de la conducta X, también tienes otras partes responsables de otras conductas tuyas. Ahora quisiera que te comunicaras con tu parte creativa... esa parte que es capaz de producir millones de ideas por segundo, aunque tú no estés consciente de ello. Bien, ahora contáctate con esa parte creativa”.* Esperar que la persona tome contacto con la parte creativa.
- *“Ahora quiero le presentes tu parte creativa a la parte responsable de la conducta X. Pregúntale a la parte responsable de la conducta X, si le gustaría recibir de la parte creativa nuevas ideas de cómo lograr su objetivo, sin tener que producirte esas sensaciones desagradables”.* Esperar respuesta.
- Si la respuesta de la parte responsable de la conducta X es positiva, agradecerle y pedir a la parte creativa que le presente miles de ideas para que la parte responsable de X escoja a lo menos tres nuevas opciones de conducta. *“Agradécele a la parte por querer aceptar estas nuevas ideas y pídele que ponga atención a todas ellas hasta que escoja libremente, al menos tres formas de lograr su objetivo a través de otras conductas”.* Esperar que escoja las nuevas opciones de conducta. Una vez que lo haya hecho, agradecer a la parte por aceptar estas nuevas ideas. *“Ahora, agradécele a la parte por aceptar estas nuevas opciones que tienen el mismo propósito positivo para ti”*
- Si la parte responsable de X no quiere comunicarse con la parte creativa, indagar sobre impedimentos. Usualmente, la parte puede temer su eliminación. Por tanto, insistir en su validez, en lo positivo de su objetivo y que es ella la que elegirá las nuevas opciones de conducta.

Otras formas de generar ideas son:

- *Ideas que proporcione el mismo sujeto*
- *Ideas que proporcione el programador*
- *Si la parte responsable de X busca evitar lo negativo (como metaprograma), entonces se le puede enseñar a pensar y comunicar en dirección positiva, probando tres manifestaciones diferentes de orientación hacia lo positivo.*

Paso 5. Preguntar a la parte si está dispuesta a utilizar las nuevas opciones.

- *“Ahora queremos saber si las nuevas opciones elegidas son tan buenas como la antigua forma de conducta. Pídele a la parte responsable de X que pruebe cada una de las ideas en el futuro, para ver si le funcionan tan bien como la antigua respuesta”.* Inducir para probar cada una de las opciones.
- Si cada una de las ideas escogidas por la parte le funcionan bien, *agradecer* nuevamente a la parte y a la parte creativa por haber dado las ideas. *“Muy bien, agradécele a la parte responsable de X por haber probado estas nuevas opciones y a la parte creativa por haberle dado esas ideas tan espectaculares”.*

Si todas o alguna de las ideas escogidas por la parte responsable de X no funcionan adecuadamente, pedir a la parte creativa que presente nuevas ideas. Es decir, repetir el paso 4.

Paso 6. Verificación ecológica.

- *“Finalmente, me gustaría saber si alguna parte de ti que no estuvo involucrada en el proceso tienen alguna objeción con las nuevas ideas. Examina todas tus partes y pregúntales si tienen alguna objeción. Presta atención a tus sensaciones por mínimas que sean”.*

Si aparece alguna objeción, indagar sobre la misma y pedirle a la parte creativa que le presente nuevas ideas a la parte responsable de X para hacerse cargo de dicha objeción. Es decir, recapitular paso 4 y 5. O bien, reencuadrar la objeción. De cualquier modo, es esencial asegurarse que no hay partes objetoras, de otro modo “intentarán sabotear” el cambio efectuado.

Recomendación. Dejar establecido un mecanismo de comunicación y actualización entre la parte responsable de X y la parte creativa, para obtener nuevas ideas de conducta cuando se requiera¹¹.

¹¹ . Esta es una idea propuesta por Rebeca Lamm

Bibliografía citada

- Bandler, R., & Grinder, J. (1993). *Trance – Fórmate. Curso Práctico de Hipnosis y Comunicación Eficaz*. Madrid: Gaia.
- Bandler, R., & Grinder, J. (1996). *Patterns of the hypnotic techniques of Milton H. Erickson, MD*. Portland: Grinder Associates.
- Bandler, R., & Grinder, J. (1999). *La estructura de la magia. Volumen I. Lenguaje y Terapia*. Santiago: Cuatro Vientos.
- Bandler, R., & Grinder, J. (2002). *De Sapos a Príncipes*. Santiago: Editorial Cuatro Vientos. Décimo cuarta reimpresión.
- Damasio, A. (2000). *Sentir lo que sucede. Cuerpo y emoción en la fábrica de la consciencia*. Santiago: Andrés Bello.
- Dilts, R. (2003). *El Poder de la Palabra*. Barcelona: Urano.
- Dilts, R. (2004). *Coaching. Herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.
- Haley, J. (2009). *Aprender y enseñar terapia*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Kriz, J. (2012). *Corrientes Fundamentales en psicoterapia*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- McKee, R. (2008). *El guión. Sustancia, estructura, estilo y principios de la escritura de guiones* (Séptima edición ed.). Madrid: Alba editorial.
- Nardone, G., & Watzlawick, P. (1992). *El arte del cambio. Trastornos Fóbicos y obsesivos*. Barcelona: Herder.
- O'Connor, J., & Lages, A. (2005). *Coaching con PNL. Una guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*. Barcelona: Urano.
- O'Hanlon, H., Weiner, W. &, & Davis, M. (1990). *En busca de soluciones. Un Nuevo enfoque en psicoterapia*. Barcelona: Paidós.
- Szasz, T. (2008). *El mito de la enfermedad mental. Bases para una teoría de la conducta personal*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (1976). *Cambio. Formación y solución de problemas humanos*. Barcelona: Herder.

Bibliografía consultada

- ❑ Andreas, Connirae & Andreas, Steve (1991) Corazón de la mente. Casos y ejemplos con programación neurolingüística. Santiago: Cuatro Vientos
- ❑ Bandler, Richard., & Grinder, John. (1995). La estructura de la magia. Volumen II. Cambio y Congruencia. Santiago: Cuatro Vientos.
- ❑ Bandler, Richard., & Grinder, John. (1993). Trance – Fórmate. Curso Práctico de hipnosis y comunicación eficaz. Madrid: Gaia
- ❑ Bandler, Richard., & Grinder, John. (2004). Use su cabeza para variar. Santiago: Cuatro Vientos.
- ❑ Bartra, Roger (2007). Antropología del Cerebro. La conciencia y los sistemas simbólicos. México D.F. : Fondo de Cultura Económica
- ❑ Bayón, Fernando et al (2006). Coaching realmente. Madrid: Pearson – Prentice Hall
- ❑ Bateson, Gregory (2011). Espíritu y Naturaleza. Buenos Aires: Amorrortu Editores
- ❑ Bateson, Gregory. (1998). Pasos para una ecología de la mente. Una aproximación revolucionaria a la autocomprensión del hombre. Buenos Aires: Lohlé - Lumen
- ❑ Brockman, John; ed. (2012) Mente. Los principales científicos exploran el cerebro, la memoria, la personalidad y el concepto de felicidad. Barcelona: Crítica. Las fronteras del conocimiento
- ❑ González, Julio (2010). Breve historia del cerebro. Barcelona: Crítica
- ❑ Haley, Jay (1999). Terapia no convencional. Las técnicas psiquiátricas de Milton Erickson. Buenos Aires: Amorrortu editores
- ❑ Haley, Jay (2006). Terapia de ordalía. Caminos inusuales para modificar la conducta. Buenos Aires: Amorrortu editores
- ❑ Haley, Jay (2012). Terapia para resolver problemas. Nuevas estrategias para una terapia familiar eficaz. Tercera edición. Buenos Aires: Amorrortu editores
- ❑ Huneus, Francisco. (2004). Lenguaje, enfermedad y pensamiento. Santiago: Cuatro Vientos.
- ❑ Kaulino, Adriana y Stecher, Antonio; ed. (2008). Cartografía de la psicología contemporánea. Pluralismo y modernidad. Santiago: LOM Ediciones. Serie Universitaria.
- ❑ Meyer, Catherine; edit. (2010). Los nuevos Psi. Lo que hoy sabemos sobre la mente humana. Buenos Aires: Sudamericana
- ❑ Nardone, Giorgio; Watzlawick, Paul (2012). Terapia breve: filosofía y arte. Barcelona: Herder
- ❑ Nardone, Giorgio; Watzlawick, Paul (1995). El arte del cambio. Trastornos fóbicos y obsesivos. Barcelona: Herder
- ❑ O'Connor, Joseph & Seymour, John (2007) Introducción a la PNL. Barcelona: Urano

- ❑ Oliverio, Alberto (2013) Cerebro. Buenos Aires: Adriana Hidalgo Editora
- ❑ Procter, Harry; comp. (2001) Escritos esenciales de Milton H. Erickson, Vol. 1 Hipnosis y psicología. Barcelona: Paidós
- ❑ Rodríguez, López; ed. (2016) Contrapsicología. De las luchas antipsiquiátricas a la psicologización de la cultura. Madrid: Ediciones Dado. Colección Disonancias 2
- ❑ Rosen, Sidney; edit (1991) My voice will go with you. The teaching tales of Milton H. Erickson. London: W.W. Norton & Company
- ❑ Watzlawick, Paul; Weakland, John; Fisch, Richard (2003). Cambio. Formación y solución de problemas humanos. Barcelona: Herder
- ❑ Watzlawick, Paul (1979) ¿Es real la realidad? Confusión, desinformación y comunicación. Barcelona: Herder
- ❑ Whitmore, John (2012) Coaching. Buenos Aires: Paidós