

Niveles de Aprendizaje y cambio en individuos y organizaciones

Está claro que el coaching personal, el coaching ejecutivo y el coaching vital proporcionan apoyo a una variedad de niveles: comportamiento, capacidades, creencias, valores, e incluso identidad. Podemos referirnos a estas nuevas formas de coaching como Coaching con C mayúscula.

El coaching con c minúscula se centra más bien en el nivel del comportamiento, refiriéndose al proceso de ayuda a otra persona para alcanzar o mejorar determinada actuación del comportamiento. Los métodos correspondientes a este coaching con minúscula derivan principalmente del modelo de coaching deportivo, promoviendo la toma de conciencia del individuo acerca de sus propios recursos y capacidades, junto con el desarrollo de la competencia consciente.

El Coaching con C mayúscula implica ayudar a las personas a lograr con eficacia sus objetivos en diversos niveles. Enfatiza el cambio generativo, concentrándose en reforzar la identidad y los valores, y convirtiendo los sueños y los objetivos en realidades. Abarca las habilidades correspondientes al coaching con minúscula, pero incluye también muchos otros aspectos.

El modelo de los Niveles Neurológicos es uno de los más útiles de la PNL para coaches con C mayúscula.

Para alcanzar el éxito deseado tanto el coaching como el modelado requieren a menudo tratar con múltiples niveles de aprendizaje y cambio. Según el modelo de niveles lógicos, la vida de cualquier individuo dentro de un sistema, así como la vida del propio sistema, pueden ser descritas y entendidas sobre la base de una variedad de niveles, que abarca los correspondientes al entorno, el comportamiento, las capacidades, los valores y creencias, la identidad y el nivel espiritual.

En el nivel más básico el coaching y el modelado tienen que tratar con el entorno en el que el sistema y sus miembros actúan e interactúan, por ejemplo: dónde y cuándo tienen lugar las operaciones y las relaciones, dentro de un sistema o de una organización. Los factores ambientales determinan el contexto y las limitaciones dentro de las cuales operan las personas. El entorno de una organización, por ejemplo, está constituido por las localizaciones geográficas de sus operaciones, los edificios y las instalaciones que definen el lugar de trabajo, el diseño de sus oficinas y sus fábricas, etc.

Además de la influencia que todos esos elementos puedan tener sobre los miembros de la organización, cabe hablar también de la influencia y el impacto que las personas dentro de la organización pueden ejercer sobre su entorno, así como de que productos y qué creaciones aportan a ese entorno.

En otro nivel distinto, podemos analizar los comportamientos y los actos específicos del grupo o del individuo, es decir qué hace la persona o la

organización dentro del entorno. ¿Cuáles son sus patrones concretos de trabajo, interacción o comunicación? En el nivel de la organización, los comportamientos pueden ser definidos como procedimientos generales. En el nivel individual, los comportamientos adquieren la forma de rutinas de trabajo específicas, de hábitos de trabajo, o de actividades relacionadas con el empleo.

Un nivel diferente de procesos implica las estrategias, las habilidades las capacidades por las que la organización o el individuo seleccionan y dirigen sus acciones dentro del entorno, es decir, cómo generan y conducen sus comportamientos dentro de determinado contexto. En el caso del individuo, las capacidades incluyen estrategias y habilidades cognitivas tales como aprendizaje, memoria, toma de decisiones y creatividad, susceptibles de facilitar el rendimiento en determinado comportamiento o tarea.

A nivel de la organización, las capacidades están relacionadas con las infraestructuras disponibles que permiten que los miembros de la organización tengan un apoyo para la comunicación, la innovación, la planificación y la toma de decisiones.

Estos otros niveles de procesos están conformados por los valores las creencias que proporcionan la motivación y las pautas para las estrategias y las capacidades puestas al servicio del logro de resultados de comportamiento dentro del entorno, es decir, el por qué hacen las personas lo que hacen del modo que lo hacen, en determinado lugar y en determinado momento. Nuestros valores y nuestras creencias aportan el refuerzo (motivación y permiso) que apoya o inhibe capacidades y comportamientos específicos.

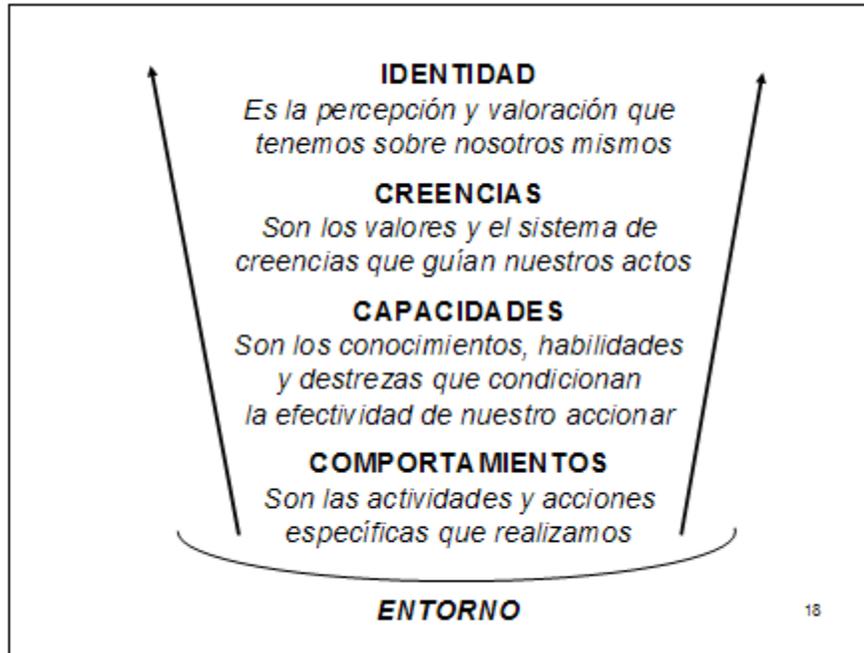
Los valores y las creencias determinan el significado que extraemos de los acontecimientos, constituyendo el núcleo del juicio y de la cultura.

Los valores y creencias sustentan el sentido de identidad del individuo o de la organización, es decir, quién hay detrás del por qué, del cómo, del qué, del cuándo y del dónde. Los procesos al nivel de la identidad implican el sentido de función y de misión de cada persona con respecto a la propia visión y al sistema mayor del que forma parte.

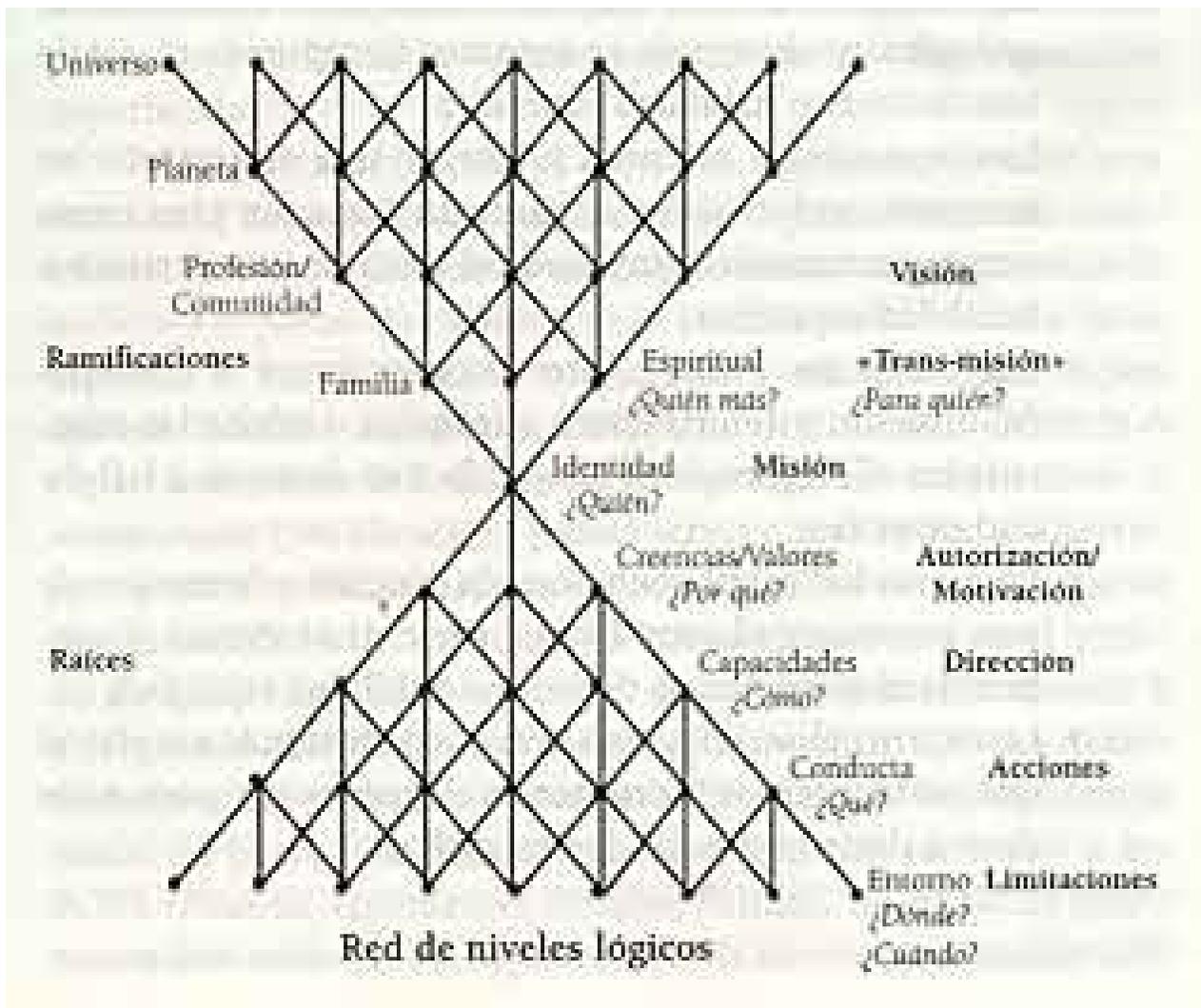
La misión se define típicamente en el marco del servicio prestado para determinada persona en determinada función, con relación a las demás dentro de un sistema mayor. Cada identidad o función se expresa mediante varios valores creencias claves, que determinan a su vez las prioridades que debe seguir el individuo que desempeña esa función. Éstas están a su vez apoyadas por un abanico más amplio de habilidades y capacidades, necesarias para manifestar los correspondientes valores y creencias. Las capacidades eficaces producen un abanico aún más amplio de comportamientos y acciones, con las que el individuo expresa y adapta los valores, en relación con numerosos y variables contextos y condiciones del entorno.

Existe un último nivel, que podemos denominar espiritual, que está relacionado con la percepción que la persona tiene del sistema mayor al que pertenece y

del que participa. Esta percepción está relacionada con el sentido que el individuo tiene acerca de hacia quién o hacia qué van dirigidas sus acciones, proporcionándole un sentido y un propósito a sus acciones, a sus capacidades, a sus creencias y a su identidad según la función.



Niveles de Aprendizaje Y Cambio



En resumen el caching y el modelado deben atender a diversos niveles de factores:

Factores del entorno, que determinan las oportunidades y limitaciones externas que individuos y organizaciones deben identificar y frente a las que deben reaccionar. Implican tomar en consideración dónde y cuándo.

Factores del comportamiento, que son los pasos específicos de acción tomados para alcanzar el éxito. Implican qué es lo que hay que hacer o cumplir específicamente, para lograr el resultado apetecido.

Capacidades, relacionadas con los mapas mentales los planes y las estrategias que conducen al éxito. Dirigen cómo son seleccionadas y controladas las acciones.

Valores y creencias, que proporcionan el refuerzo que apoya o inhibe determinadas capacidades y acciones. Están relacionadas con el por qué e la elección de determinado camino, así como con las motivaciones más profundas que llevan a la persona a actuar o perseverar.

Factores de identidad, relacionadas con el sentido de la persona sobre su papel o misión. Tales factores son función de quién percibe la persona o el grupo que es.

Factores espirituales, relacionados con la visión de la persona acerca del sistema mayor del que forma parte. Estos factores implican el para quién y el para qué (el propósito) de haber tomado determinado camino o haber dado determinado paso en la acción.

Niveles de apoyo para el aprendizaje y el cambio. Mapa de ruta para el Coaching con C mayúscula.

La tarea del Coach consiste en proporcionar el apoyo y la custodia necesarios para ayudar a su cliente a desarrollarse, crecer y evolucionar en todos esos niveles de aprendizaje y cambio. Según sea la situación y las necesidades de su cliente, el coach deberá atender a uno o varios de esos niveles, requiriéndole que adopte alguno de los siguientes papeles:

Cuidado y guía

Guiar y cuidar está relacionado con proporcionar apoyo con respecto al entorno en el que tiene lugar el cambio. Guiar es el proceso de dirigir a la persona o al grupo a lo largo del camino que conduce desde el estado presente al estado deseado. Presupone que el guía ya ha estado allí antes y conoce el mejor camino (o al menos uno) para llegar a ese estado deseado.

Ser cuidador o custodio implica proporcionar un entorno seguro y que ofrezca apoyo. Está relacionado con atender al contexto externo y asegurarse de que lo necesario esté disponible, así como de que no se produzcan interferencias o distracciones innecesarias procedentes del exterior.

Coaching (coaching)

El coaching tradicional es decir con minúscula se centra en el nivel del comportamiento, e implica el proceso de ayuda a la persona para alcanzar o mejorar determinada actuación en su comportamiento. A este nivel, los métodos de coaching derivan principalmente del modelo de coaching deportivo, promoviendo la percepción consciente de los recursos y las capacidades, junto con el desarrollo de la competencia consciente, Implica extraer y reforzar las capacidades de la persona por medio de la atención cuidadosa y la retroalimentación (los intercambios), facilitando además que la persona actúe en coordinación con los demás miembros del equipo. El coach eficaz de esta categoría observa primero el comportamiento de la persona, y le da luego las indicaciones y consejos sobre cómo mejorar en situaciones y contextos específicos.

Enseñanza

La enseñanza está relacionada con ayudar a la persona a desarrollar habilidades y capacidades cognitivas. El objetivo de la enseñanza consiste

generalmente en ayudar a la persona a incrementar sus competencias y sus habilidades de pensamiento que tengan relación con determinada área de aprendizaje. La enseñanza se centra más en la adquisición de capacidades cognitivas generales que en formas concretas de actuar en situaciones específicas. El maestro o enseñante ayuda a la persona a desarrollar nuevas estrategias de pensamiento y de acción. El énfasis de la enseñanza reside más en el nuevo aprendizaje que en revisar actuaciones previas de la persona.

Tutoría/Mentoría

La tutoría implica guiar a la persona hacia el descubrimiento de sus propias competencias inconscientes, así como hacia la superación de sus propias resistencias e interferencias internas, todo ello creyendo en ella y validando sus propias intenciones positivas. El tutor o mentor ayuda a moldear o influenciar de forma positiva las creencias y los valores de la persona, vibrando junto a ella, liberando o develando su sabiduría interna, frecuentemente mediante el propio ejemplo del mentor. Esta clase de tutoría queda a menudo internalizada como parte de la misma persona, de tal modo que la presencia física del mentor ya no es necesaria en lo sucesivo. Las personas podemos llevar con nosotros mentores internos que nos acompañen toda la vida como consejeros o guías antes situaciones diversas.

En la mitología griega Mentor era el sabio y fiel consejero de Odiseo.

Bajo la apariencia de Mentor, la diosa Atenea se convirtió en la guardiana y maestra del hijo de Odiseo, Telémaco mientras el primero se encontraba lejos en su viaje.

De allí que la noción de mentor implica:

- a- Asesoramiento
- b- Servir como guía o maestro

El mentoring implica dar soporte a una persona proveyendo contextos y experiencias que saquen lo mejor de sí.

El mentor se superpone y a su vez se diferencia tanto del maestro como del coach; ya que guía a la persona para que descubra sus competencias inconscientes, a veces incluso a través de su propio ejemplo.

Como en su origen mitológico, a veces incluye una guía a nivel espiritual. Este tipo de mentoría con frecuencia se internaliza como parte del individuo, de tal manera que la presencia física del mentor ya no es necesaria. La persona es capaz de tener su mentor interno que lo guía y aconseja en las situaciones de su vida.

En PNL el mentor refiere a alguien que ayuda a formar o influencia tu vida de una manera positiva liberando o revelando algo escondido profundamente en ti.

Cuando apoyan o aconsejan los mentores operan con las siguientes creencias:

- ✓ Cuando las personas quieren algo y creen lo suficiente, encuentran las maneras de hacer que suceda.
- ✓ Lo más importante que puedo hacer es ayudar a las personas a que crean en si mismos y valoren lo que hacen.

- ✓ En el centro de la persona, siempre hay una intención positiva. Tener los valores y creencias apropiados es la base para ser capaces de expresar nuestra intención positiva de la manera más efectiva y ecológica.
- ✓ Con mi asesoramiento y mi consejo, esta persona es capaz de establecer naturalmente creencias potenciadoras y los valores apropiados.
- ✓ Una de las mejores maneras de asesorar a otros es convertirnos en un modelo a seguir.

El estilo de liderazgo que adopta el mentor es el liderazgo inspiracional.

Inspirar a otros implica motivarlos y empoderarlos para que den lo mejor de si mismos, o hagan ese esfuerzo extra. El mentor enfatiza los valores y las creencias potenciadoras acerca de las posibilidades futuras.

Patrocinio

Patrocinar es el proceso de reconocer y aceptar (ver y bendecir) la esencia o identidad de la persona. El patrocinio implica percibir y salvaguardar el potencial dentro del otro centrándose en el desarrollo de su identidad y sus valores centrales. El patrocinio eficaz tiene como resultado el compromiso con la promoción de algo que ya está en la persona o en el grupo, pero que aún no se manifiesta en toda su plena capacidad. Eso se consigue mandando continuamente mensajes tales como: Existes, Te veo, Eres valioso, Eres importante, Eres único, Eres bienvenido, Tienes mucho que aportar.

El buen patrocinador crea un contexto en el que los demás pueden actuar, crecer y dar lo mejor de si mismos. Proporciona las condiciones, los contactos y los recursos que hacen posible que el grupo o el individuo patrocinados puedan concentrarse, desarrollarse y utilizar sus propias capacidades y habilidades.

Despertar

El despertar va más allá del coaching, la enseñanza, la tutoría y el patrocinio, para dar cabida al nivel de la visión, la misión y el espíritu.

El despertador, despierta mediante su propia integridad y coherencia, poniendo a los demás en contacto con sus propias misiones y visiones porque él también lo está con las suyas.

Como ejemplo de estos niveles de apoyo a una escala muy simple y práctica consideremos el caso de un equipo de la liga juvenil de béisbol.

Para que un conjunto de jóvenes se convierta en un equipo eficaz, sus coaches tienen que organizar recursos elementales tales como un campo, sus uniformes, un equipamiento y unos refrescos, todo ello proporcionado por diferentes cuidadores. Los jugadores necesitarán asimismo una guía en relación a cómo llegar al campo de juego y a la agenda de coachings y partidos (en otras palabras, acerca de dónde y cuándo van a tener lugar esas actividades).

Para utilizar adecuadamente todos esos recursos y oportunidades, los jóvenes deberán desarrollar competencias de comportamientos en relación con las acciones fundamentales que conforman el juego. Eso es lo que vendría de la mano del coaching tradicional (con c minúscula). Los coaches de lanzadores y

bateadores, por ejemplo deben observar a los jugadores lanzando la pelota y bateando, para poder proporcionar a cada uno de ellos los consejos e indicaciones pertinentes. Los coaches deben también ayudar a sus jugadores a coordinar sus cometidos específicos con el desarrollo general del juego para que actúen como un equipo.

Sin embargo, toda la competencia en comportamiento sería inútil si los jugadores no comprendiesen el juego. Por consiguiente, los coaches deben también enseñar a los jugadores las reglas del juego, así como explicarles cómo ajustar sus acciones a situaciones diversas. Ello implica comprensión cognitiva y juicios basados en el conocimiento de las contingencias y los resultados posibles. Los jugadores deberán asimismo aprender a centrar adecuadamente la atención y a mantener la cabeza en el juego. Estos son elementos de lo que se conoce como juego interno de cada deporte concreto. Se trata del conocimiento y de la comprensión que constituyen la base de la habilidad y la capacidad para practicar el juego de que se trate.

Para trabajar juntos eficazmente y desarrollar la voluntad de ganar, los jugadores también deben creer en si mismos y en sus compañeros, así como compartir valores comunes. Una de las funciones claves del coach consiste en contribuir a insuflarles los valores y las creencias que ayudarán a sus jugadores a mejorar y triunfar. Debe motivarles a exhibir valores cruciales tales como respeto, fiabilidad, disciplina, trabajo en equipo, etc., demostrándoselos con su propio ejemplo. Además de todo eso, un buen coach deberá proporcionarles inspiración y motivación para mantener centrada la atención y superar situaciones difíciles. Los jugadores pueden caer a veces en un bajón en el que rindan deficientemente, lo cual pondrá a prueba su confianza y su fe en si mismos. En tales situaciones, el coach deberá actuar como mentor para ayudarles a recuperar un marco mental positivo.

Si un jugador tiene problemas, por ejemplo en la posición de lanzador o bateador, su coach puede pedir tiempo muerto y mantener una breve charla con él. Lo habitual es que, durante esta conversación, el coach no se dedique a dar consejos específicos de comportamiento al jugador o a explicarle el juego, sino más bien a decirle algo parecido a: Vamos, sabes que puedes hacerlo! Estanos todos contigo. Relájate y da lo mejor de ti. El propósito de esos mensajes de ánimo no es otro que ayudar al jugador a reforzar y expandir la confianza en sí mismo.

Los mejores coaches son también patrocinadores para sus jugadores, reconociéndolos como individuos especiales y únicos, viendo en cada uno de ellos a un ganador al nivel de la identidad y recibéndoles en el equipo como un contribuidor valioso e importante. Son precisamente este reconocimiento y esta aceptación los que inspiran al jugador a dar lo mejor de sí mismo.

Un buen indicador del poder de esta clase de patrocinio se pone en evidencia en los resultados de los intentos de inducir en los atletas estados de excelencia y momentos cumbre. Al pedirles que recuerden un momento en el que estuviesen dando lo mejor de si mismos y rindiendo con excelencia, suelen recordar ciertos acontecimientos, pero suelen tener dificultades para recobrar el sentimiento

pleno de aquel estado cumbre. En cambio al preguntarles cuál ha sido su mejor coach, muchos de ellos entran inmediatamente en un estado fuerte y lleno de recursos, porque fue precisamente a través del reconocimiento y del aceptación de su coach como llegaron a verse a si mismos como beisbolistas o como ganador.

Las personas suelen hablar también de haber aprendido lecciones importantes en su vida a través de su implicación con el deporte. Eso ocurre cuando algún coach es capaz de despertar en ellas la experiencia del juego como metáfora más profunda de la vida. Sin duda la razón por la que algunas personas acaban dedicando su vida al deporte estriba en que, a través de él, se sienten conectadas a algo de índole superior. Ciertamente, uno de los principales objetivos para todo coach debe consistir en trabajar para crear una clase de espíritu de equipo gracias al cual sus jugadores sientan que tienen un propósito y que pertenecen a un equipo. Se trata sin duda de un factor clave para el éxito de cualquier equipo en competición, así como algo que puede acompañar a la persona el resto de su vida.

Este grupo complementario de competencias (cuidado, guía, coaching, enseñanza, tutoría, patrocinio y despertar) define el conjunto de habilidades propias del Coaching con C mayúscula. Se trata de habilidades esenciales, con independencia de que se esté entrenando a un pequeño equipo de baloncesto, a un compañero de trabajo para que mejore su capacidad de comunicación, a un grupo de proyectos en una empresa, a una persona en medio de una transición en su vida, o al director general de una gran multinacional. Cada uno de los diferentes niveles de apoyo requiere una cualidad distinta de relación por parte del coach, así como el correspondiente conjunto de herramientas. Por ejemplo, las herramientas de la tutoría son distintas a la enseñanza, la guía o el despertar.

Como ilustra el ejemplo del equipo de béisbol, muchas situaciones requerirán una combinación o secuencia de herramientas, habilidades y clases diferentes de apoyo. Lo importante en cada caso es determinar en qué función concreta se requiere en cada caso: cuidador, guía, coach, maestro, mentor, patrocinador o despertador.

Mónica Giovanovich

Traducido y adaptado de Enciclopedia de PNL –
Herramientas para el cambio –R. Dilts