

## HERRAMIENTAS BÁSICAS DEL COACHING

Dado que el proceso de coaching (cualquiera que este sea) requiere básicamente de la conversación, la observación y la escucha, es importante que revisemos algunos aspectos sobre la comunicación, el lenguaje y la escucha. Siempre considerando que la mejor respuesta la tiene el COACHEE y respetando su respuesta.

Básicamente todo proceso de coaching (cualquiera que este sea) requiere la aplicación esencial de las siguientes herramientas:

**1.- El lenguaje:** el filósofo austriaco, Ludwig Josef Johann Wittgenstein dijo: "Los límites de mi lenguaje son los límites de mi mundo".

El lenguaje evidentemente sirve para comunicarnos.




Existen los siguientes tipos de lenguaje: Verbal, paraverbal y no verbal.

Para un mejor entendimiento de este aspecto, tomaremos algunos conceptos de la Programación Neurolingüística.

Cada vez que alguien se comunica se está afirmando; desde que nacemos, inconscientemente nos estamos comunicando y comunicamos con todo el ser. Cada gesto, cada palabra, cada acto, es una manifestación del ser, incluso, si no se dice, ni se hace nada.

Cuando nos comunicamos lo hacemos a través de diferentes lenguajes simultáneos que son interdependientes.

La programación Neurolingüística o PNL Modelo Terapéutico desarrollado en los 70 por John Grinder y Richard Bandler, hace una precisión con respecto a las diferentes formas de comunicaron dividiéndola en 3 grupos.

-  **Comunicación Verbal:** Uso del verbo y las palabras
-  **Comunicación no Verbal:** Uso del cuerpo y los gestos
-  **Comunicación Paraverbal:** Uso de la voz

Estudios científicos de la Universidad de Palo Alto han probado que el 55% de lo que el ser humano dice, lo dice con su cuerpo; y el 38% lo dice el tono de la voz y solo el 7% de lo que dice, lo dicen las palabras.

Si hiciéramos una breve descripción de los tres lenguajes podíamos decir que:

**Comunicación Verbal:**

Se refiere a la utilización del verbo y del lenguaje teniendo en cuenta el fondo (el mensaje que se transmite) y la forma (analizando la estructura lingüística, la construcción, es decir el modo como transmitimos, o los otros lo reciben.)

### **Comunicación No Verbal o corporal:**

Aquí el cuerpo añade el mensaje verbal un nuevo lenguaje; tiene que ver con todo lo referente al lenguaje corporal; la postura, el equilibrio, la armonía o desarmonía de movimientos y de gestos, la utilización de las extremidades, sobre todo las manos; la expresión de la cara; la estética y lo que se transmite con la imagen ante los demás.

De hecho, cuando se realiza una representación sistémica, el lenguaje no verbal es el más empleado.

### **Comunicación Paraverbal:**

Trabaja lo que tiene que ver con el tono de la voz, la vocalización, la respiración, y el adecuado o inadecuado uso de pausas y silencios.

Sin embargo el ser humano aunque inconscientemente hace una lectura global de los tres lenguajes, nunca se mira así mismo, para hacer un análisis de la congruencia o la incongruencia de lo que estamos transmitiendo.

### **¿Qué es Entonces Congruencia?**

Es hacer que los tres lenguajes (Verbal, no verbal y paraverbal) vayan al mismo camino, den el mismo mensaje y el mismo contenido.

Cuando se es congruente, hay mayor valor en nuestra comunicación y esto refuerza el mensaje que transmitimos.

### **¿Qué es Incongruencia?**

Es la falta de coherencia de los tres lenguajes. La incongruencia genera desconfianza, hace que el mensaje se pierda y provoca interpretaciones que no queremos dar.

Existe un intercambio emocional en nuestra comunicación, a veces muy sutil y casi siempre lo transmitimos a través del lenguaje no verbal y del uso de la voz. La gran mayoría de las veces nos preocupamos por preparar una presentación o discurso sin darnos cuenta de lo que dice nuestro cuerpo.

**2.- La Sincronización/ Rapport:** Como el coaching requiere de dos partes: El Coach y el Coachee o el Coach o el cliente, y es una conversación, es vital que se logre una CONEXIÓN entre ambas partes, a fin de que se puedan lograr los objetivos planteados en la conversación.

Cabe anotar, que el Rapport es una herramienta que si la aplicamos en todos los ámbitos de nuestra vida, definitivamente mejorará enormemente nuestra capacidad de comunicarnos y de relacionarnos con los demás.

## ¿Qué es la Sincronización?

Es el arte de asemejarnos al modo en que el otro comunica, en su lenguaje, sus movimientos, su postura y el tono de su voz. Normalmente podemos conectar o crear EMPATIA O SINTONIA fácilmente con una persona o un grupo.

La sincronización en PNL (programación Neurolingüística) se conoce con el nombre de RAPPORT: el arte de encajar en el mundo de los demás para lograr una comunicación confiable y confidente; para crear sintonía y hacer lo que el otro le siga y se abra a lo que la persona quiere comunicar.

Los grandes comunicadores logran hacer Rapport de una forma natural y espontánea, sin embargo como cualquier técnica se puede aprender a través de la repetición y la práctica.

**Rapport:** Es el arte de ajustarse al ritmo de otra persona así acompañar el modo de vivir del otro para determinar la posibilidad reestablecer una buena comunicación.

Existen dos clases de Rapport:

- Verbal
- Analógico (No verbal)

El Rapport Verbal se hace usando las mismas palabras sensoriales, repetir frases o palabras altamente valoradas por la otra persona; hablar de criterios y convicciones iguales a las del otro; o diciéndole con congruencia aquellas cosas que resulten evidentes (descripciones tautológicas). Con el Rapport verbal lo que hacemos es unirnos con la mente consciente de la persona para que permita que cambie como buscamos.

El Rapport Analógico es usar nuestro lenguaje no verbal para reflejar como en un espejo el lenguaje no verbal del otro. Esta técnica se conoce también como encajar (Matching) y permite que el otro se vea reflejado en el que esta comunicado.

Con este Rapport no verbal lo que hacemos es acceder directamente a la mente inconsciente de la otra persona; se hace paralelo con el lenguaje del cuerpo, manos, pies, postura, respiración, parpadeo, además del tono, ritmo y timbre de la voz.

Por eso es importante hacerlo sutilmente, con elegancia, con delicadeza, para que no se convierta remedo o mímica sin respeto.

## Congruencia e Incongruencia

La "incongruencia" se manifiesta en la no correspondencia entre lo que pensamos y sentimos y lo que manifestamos de verdad y corporalmente.

Cuando existe discrepancia entre el estado interno y la conducta, el mensaje emitido pierde credibilidad.

Existe "congruencia" cuando se armonizan el estado interno y al conducta.

La congruencia produce una integración de nuestro sistema neurológico que es observado y percibido por nuestros interlocutores, por lo que es un factor importante a tener en cuenta para lograr una comunicación excelente.

Es muy importante aprender a observar detenidamente nuestro comportamiento y el de los otros.

La mejor forma de observarnos y de observar, es a través de una técnica sencilla llamada **CALIBRACIÓN**, ya que permite vernos o ver al otro de una forma sistemática y objetiva, para realizar un diagnóstico y luego un pronóstico, CALIBRAR es observar sin interpretar. Al calibrar simplemente reflejamos un dato, anotamos algo observable. Se dice que la calibración es la piedra fundamental para la comprensión del comportamiento.

Conseguir *Rapport* más que una técnica es un **ARTE**, porque no se consigue la comunicación no verbal haciendo un reflejo mecánico de las posturas y gestos de otra persona.

Hay que estar allí con el "alma", saliendo por un instante de nuestro propio mapa para contactar con el modelo del mundo de la otra persona.

Hay que acompañar algunos aspectos del otro. NO TODOS sus movimientos.

Se nota que se establece *Rapport* cuando después de haber sincronizado su comportamiento verbal y no verbal con el del otro. Usted comienza a modificar ligeramente su propio movimiento y el otro le acompaña.

Los elementos más importantes para Calibrar y Acompasar con el objetivo de obtener el *Rapport* son: Gestos y posturas corporales; Respiración; características de la voz, Sistemas Representacionales; Palabras o Frases repetitivas (muletillas); Expresiones y movimientos faciales; distancia de comodidad para la otra persona.

**3.- La Escucha:** Va más allá de las palabras.

Cuando se habla de escuchar no se hace referencia simplemente al acto en sí, no es sólo "oír" esas palabras que el cliente está diciendo si no saber también percibir quién está hablando, qué está comunicando, qué se percibe detrás de esa situación, escuchar es estar atento con los 5 sentidos.

***"Escuchar puede resultar más difícil de lo que parece."***

***El mayor obstáculo a una escucha profunda y completa somos nosotros mismos."***

Existen varios niveles de escucha. A continuación se detalla cada nivel y se dan una serie de pautas para profundizar el nivel de escucha hasta llegar a "la escucha completa":

### **La Escucha Superficial**

Solo dar la impresión de escuchar, pero en realidad estar "en otro sitio", probablemente absorbo en el propio ruido mental.

### **La Escucha Participativa**

Es un nivel más profundo se está más involucrado y se participa, es decir, a ratos se escucha, a ratos se habla, a ratos se piensa, se vuelve a hablar, pensar, escuchar...

### **La Escucha Atenta**

A este nivel se está muy enfocado en lo que se está diciendo, prestando mucha atención a palabras principalmente.

### **La Escucha Completa**

Este es el nivel más profundo de la escucha, por fin el Coach empieza a saber y sentir quién es su cliente por escuchar su expresión completa.

### ***Nuestro ruido mental nos impide la Escucha Completa!!!***

**4.- Las Preguntas Potentes:** Son diferentes las herramientas lingüísticas que se pueden utilizar en un proceso de Coaching, siendo la pregunta la herramienta básica y habitual utilizada por el Coaching.

Hacer buenas preguntas no es sencillo, es necesario anteriormente haber hecho una buena escucha, haber observado aquello que el cliente / coachee dice y no se dice y así poder realizar la pregunta oportuna en el momento oportuno. En los siguientes puntos se profundiza más acerca de este tema.

- Una **pregunta poderosa** se reconoce por **la toma de conciencia y efecto de cambio** que a partir de ella se produce en la otra persona.
- Frente a una pregunta, la mente se pone a la búsqueda de una respuesta de manera inmediata, es un proceso similar a lo que sucede cuando se busca algo en internet con Google. La diferencia en este caso es que la respuesta proviene de uno mismo, no de una fuente ajena. Esto hace de la pregunta la herramienta principal del coaching y le da toda su importancia.

Cada sesión de coaching es una oportunidad de descubrimiento para el cliente, gracias a la reflexión que le estimula la pregunta, el cliente obtiene nueva información que acelera el éxito del proceso.

### ***Respuestas poderosas provienen de preguntas poderosas!!***

Las personas buscamos las respuestas en los lugares que conocemos, cuando las respuestas se encuentran en lugares que no podemos ver todavía. Una buena pregunta, nos proporciona la luz para ir a buscar.

Todas las preguntas se han construido en suposiciones-ideas que tienen que ser aceptadas para dar sentido a la pregunta. Las preguntas dirigen o alejan la atención de ciertas áreas, por ejemplo:

- Qué tan mala es la situación de este sistema?

- ¿Cuál es tu mejor opción para resolver la situación?

Las preguntas pueden construir estados emocionales, para esto es muy importante considerar el tono de la voz y el lenguaje corporal que utiliza como parte de la pregunta.

Ejemplo:

- Me gustaría saber si...
- Me interesa....

Las preguntas que empiezan con "por qué" no son por lo general de gran alcance, pues tienden a obtener datos o justificaciones para una situación.

Las preguntas que comienzan con **qué** por lo general son **más poderosas**, y permiten centrarse en la situación específica del presente y llevar a la acción.

También son de gran alcance las preguntas que comienzan con **cómo**.

### **ENTONCES, CÓMO APLICO ESTO EN EL COACHING SISTÉMICO?**

El coaching sistémico es el arte de unir preguntas poderosas, potentes SISTEMICAS, con la fuerza de las IMÁGENES.

Entonces, si una de las principales herramientas del coaching sistémico son las imágenes o representaciones del sistema, situación, afecto, emoción, etc del coachee. Estas representaciones pueden ser muñecos, avatares, papeles, etc. Lo importante es **observar** la posición de las imágenes, considerando las leyes sistémicas y verificando si existe coherencia entre lo que nos comunicó el coachee y lo que representó. El dibujo es otra herramienta para las imágenes que puede provocar la aparición repentina de ideas que faciliten la toma de decisiones concretas.

Sin más formalidades, elaborar una simple imagen en un papel permite al cliente revelar los principales constituyentes de su constelación "sistémica". Una vez que se elabora la primera base visual, la cual incluye el posicionamiento de los actores claves (incluyendo al cliente), las interacciones (las flechas) y las fronteras. A continuación, el coach hace preguntas con el fin de obtener una mayor exactitud, ampliando también de esta manera la percepción del cliente.

Ejemplo de algunas preguntas:

- ¿Algunas personas se colocan arriba o abajo, cercanas o alejadas, agrupadas o solas, dentro o fuera (de una frontera), etc... en que puede ser un recurso para tu objetivo?
- ¿Algunas relaciones son estrechas, distantes, en un solo sentido (flechas), ligeras, sólidas, inexistentes, etc... hay una resonancia con tu reto?
- ¿Cuáles son las omisiones, los duplicados, las supresiones, el significado de los colores, etc?

Por supuesto, no se trata de hacer cada vez todas estas preguntas, sino de elegir las más significativas según el trabajo, las intuiciones del coach y las reacciones del cliente. Eso permitirá al cliente después de la explotación de ir hacia un plan de acción (si ya no lo ha hecho): ¿Qué vas hacer de distinto mañana? ¿Y qué tomas cómo decisión? ¿Tu plan de acción? ...

## **CÓMO APLICO TODO LO APRENDIDO???**

Una vez que ya conocemos los principios del coaching, las generalidades de las leyes sistémicas, y ya sabemos que la conversación es vital para el proceso de coaching (de cualquier tipo), entonces es necesario aplicar **un modelo de conversación** que nos permita lograr una acción de cambio por parte del coachee. Pues el coaching en sí mismo es un proceso que tiene solo dos aspectos claves: **TOMA DE CONCIENCIA Y ACCIÓN.**

A continuación se detallan los aspectos principales que puede tener un Modelo de Conversación:

1. Conocer el **asunto** que el coachee quiere tratar.
2. Determinar el **objetivo** que quiere lograr.
3. Identificar cuál es la **realidad** actual (utilizando representaciones visuales: dibujos, muñecos, etc.) más preguntas potentes sistémicas, a fin de que el coachee **tome conciencia** de su realidad tanto a nivel consciente como inconsciente.
4. Hacer preguntas para que el coachee genere **posibles opciones** de solución
5. Identificar si con la opción elegida **están todos los miembros del sistema bien**, y si se puede ejecutar y no perjudica la interacción con otros sistemas.
6. **Compromiso y plan de acción.**

### Bibliografía:

- Master en Programación Neurolingüística, Seres de Excelencia, Colombia, 2010
- The International School of Coaching – TISOC, “ Formación en el proceso de Coaching”, 2012.
- Apuntes personales de coaching y Constelaciones familiares.