



## ***Diplomatura en Asesoramiento Financiero***

.....  
***Módulo: Asesoramiento y Coaching Financiero***

## Índice

### **Módulo: Asesoramiento y Coaching Financiero**

<i>Presentación .....</i>	3
<i>Objetivos.....</i>	5
<i>Programa.....</i>	5
<i>Material de Estudio .....</i>	9
<i>Glosario .....</i>	14
<i>Unidad 1: .....</i>	15
<i>Unidad 2: .....</i>	140

Estimados Alumnos, les quiero dar la más cálida bienvenida a estas jornadas de trabajo en las que abordaremos, juntos, el contenido del Módulo “Asesoramiento y Coaching Financiero”, con el cual estaremos cerrando un ciclo de esta Diplomatura.

Hasta aquí hemos transitado un camino tan apasionante como esencial para convertirnos en un **Asesor Coach Financiero** o en un **Inversor** profesional, recorriendo diversas geografías que fueron desde el análisis macroeconómico, los aspectos legales y normativos de nuestro mercado, la más amplia diversidad de instrumentos financieros disponibles, la construcción inteligente de carteras de inversión, hasta aquellas cuestiones impositivas que impactan en nuestras inversiones y en la de nuestros clientes.

Nuestro cometido será ahora integrar estos saberes y ponerlos en el marco de una joven y desafiante disciplina: el **Coaching Financiero**, cuyo cometido central es mostrarnos el camino en el que estamos, acompañarnos a identificar situaciones de cambio en nuestras finanzas –personales o corporativas-, impulsarnos a encontrar opciones posibles, ayudarnos a tomar una nueva dirección y apoyarnos a persistir en el cambio.

Nos abocaremos, antes que a procesos instrumentales, a crear, entre nosotros, conciencia, responsabilidad y una actitud positiva para el ejercicio profesional, fundado en una ética que coloca en el más alto valor el reconocimiento, la legitimidad y los intereses de las personas, en general, y de nuestros inversores, en particular.

El **Asesor Coach Financiero** es a la salud financiera de la persona o de la empresa, lo que un Médico Clínico de Cabecera es a la salud física y síquica de los integrantes de una familia. Este profesional tiene la relación con las personas y cuenta con una estructura intra e interdisciplinaria, proveniente de las más variadas especialidades, para arribar al diagnóstico, tratamiento y seguimiento de las mismas. En similares características, el **Asesor Coach Financiero** es quien tiene la relación con el **Inversor** y es responsable por el servicio que brinda.

Ingresaremos al Coaching, no desde un punto de vista unilateral, sino que lo haremos desde las escuelas y tendencias que consideramos más importantes y que están en mejores condiciones para nutrirnos de metodologías y herramientas que nos permitan avanzar en la construcción de esta nueva disciplina, el **Coaching Financiero**. En tal sentido abordaremos el pensamiento transpersonal, la programación neurolingüística, la ontología del lenguaje y el pensamiento sistémico. Desde las diversas perspectivas que nos suministran –aportando cada una de ellas, dentro de la naturaleza y características que le son propias-, confluiremos en el modelo de competencias conversacionales cada vez más relevante en nuestras vidas personales y profesionales, cuyo manejo eficaz resulta esencial para el desarrollo de una gestión exitosa, tanto en el rol de **Inversor** como en el de **Asesor Coach Financiero**.

Por ese camino nos introduciremos en la dinámica del **Programa de Coaching Financiero en Acción**, para vivir dentro del **Equipo Inversor** –que conforman Asesor Coach Financiero e Inversor- la excitante aventura de luchar juntos por la libertad, la libertad de liberarnos de aquello que nos limita y la libertad para construir en pos de nuestras metas.

En esa dinámica, en la que interactúan las distintas fases y componentes del proceso de **Coaching Financiero**, tomaremos conciencia de como el **Equipo Inversor** comienza por establecer sintonía para ganar confianza, trata con la cuestión más acuciante, trabaja con objetivos -avanzando desde la certidumbre del futuro hacia la incertidumbre del presente-, descubre los valores subyacentes fundamentales y desafía las creencias, diseña el perfil inversor, busca recursos, construye un plan, revalúa hábitos, genera tareas inmediatas, permitiéndose reciclar el proceso, en cuanto sea necesario, en el marco de un apoyo permanente y continuado.

Es en el horizonte de ese proceso –nunca antes-, donde descubriremos como el **Equipo Inversor** trabaja con las estrategias de inversión, define las técnicas y determina la metodología para seleccionar los activos que conformarán la cartera de inversión.

En ese contexto, y a medida de nuestros avances, fiel al principio fundamental del Coaching Financiero según el cual “comprender es actuar” y, en inversiones, “actuar ya!”, nos encontraremos en el Trabajo Integrador, en el desafío de poner en marcha en el campo real todo el despliegue de nuestras capacidades creadoras y realizadoras.

Finalmente, como apelaremos muchas veces, es bueno anticipar un nuevo principio clave: “cada uno de nosotros, como Asesor Coach Financiero, como Inversor, como persona, como equipo, en cualquier circunstancias de nuestras vida, tiene todos los recursos que necesita o puede adquirirlos.

¡Bienvenidos!

## Objetivos

- Desarrollar educación financiera, para contribuir al crecimiento del mercado de capitales en Argentina.
- Promover una red de Asesores Coaches Financieros profesionales en todo el país, para elevar el nivel de asesoramiento y atención de los clientes inversores.
- Adquirir conocimiento y manejo de las metodologías y herramientas del Coaching Financiero, para apuntalar el desarrollo de una gestión exitosa.
- Generar conciencia, responsabilidad y una actitud positiva, para promover una gestión profesional con altos estándares de calidad y focalizados en el interés y perfil del cliente.
- Mejorar los resultados financieros, con el fin de lograr mayor productividad, reconocimiento y más calidad de vida.
- Promover una eficaz utilización de las competencias conversacionales, para crear y consolidar confianza, relaciones y compromiso, indispensable para una gestión en inversiones de alta performance.
- Crear flexibilidad, para adaptarse a los cambios, internos o impuestos por el entorno, o promover su generación.
- Rescatar la propia experiencia acumulada, para aplicarla a situaciones de resolución compleja.
- Potenciar las fortalezas propias, para descubrir y minimizar las debilidades.
- Encarar y preparar procesos de petición, ofertas o negociación, para emprender profesionalmente de forma personal.
- Gestionar la incertidumbre y el cambio continuo, para aprender a aceptar facticidades y posibilidades, propias de la realidad de la vida y los mercados.

## Programa

### Unidad 1: Coaching Aplicado

Algunas salvedades.

Contexto histórico e inversiones.

¿Cuáles son los orígenes del Coaching Financiero (CF)?

- El Observador Múltiple.
- El Modelo ¡CREA! - Conciencia, Responsabilidad y Actitud.
- El Modelo PNL - Programación Neurolingüística.
- El Modelo OSAR - Del Observador, del Sistema, de las Acciones y de los Resultados Financieros.
- El Modelo Sistémico.
- El Modelo Conversacional.

Es concepto ¡CREA!

- El Juego Interior – “The Inner Game”.
- La Confianza y el Compromiso: atributos inseparables.
- Quien CREA, CREA para Crecer.
- ¡CREA! Conciencia: Hacia una Cultura del Desempeño, Aprender es Actuar y el Placer en el Acto de Invertir.
- ¡CREA! Responsabilidad: Desarrollando nuestra Singularidad, Construyendo Autoconfianza, y la Autonomía: piedra angular para impulsar un proceso de automotivación.
- ¡CREA! Actitud: los estados de ánimo básicos en el Equipo Inversor: Aceptación y Ambición vs. Resentimiento y Resignación.

Los emergentes del concepto ¡CREA! en inversiones.

- Mejora en el desempeño, la productividad y los resultados financieros.
- Más y mejor comunicación con el inversor.
- Más interacción en la relaciones con los distintos actores.
- Mejora en la calidad de vida, el reconocimiento y la atención al cliente.

¡CREA!, un modelo para armar.

El Modelo PNL.

- ¿A qué nos referimos cuando hablamos del MODELO PNL?
- ¿Cuáles son los orígenes de la PNL?
- ¿Cuáles son las ventajas que ofrece la PNL como herramienta del Coaching Financiero?
- Coaching Financiero, PNL y Cambio.
- El Modelo de Integración en el CF.

El Modelo OSAR, del observador, del sistema, de las acciones y de los resultados.

- Aproximación a factores que nos inducen a tomar decisiones en inversiones.
- El principio del carácter no lineal del comportamiento humano.
- Aprendizaje de primer orden.
- Aprendizaje de segundo orden.
- Aprendizaje transformacional.

El Modelo SISTEMICO.

- Un nuevo desafío para el Coaching Financiero.
- ¿Qué es el pensamiento sistémico?
- ¿Para qué comprender como funcionan los Sistemas?
- Todo está conectado y todo interactúa.
- Las leyes que fundamentan La Quinta Disciplina – Pensamiento Sistémico.
- Dominio personal.
- Modelos Mentales.
- Construcción de una Visión Compartida: De las visiones compartidas a las visiones personales. Actitudes Posibles ante la Visión.

- Sugerencias para el alistamiento y el compromiso.
- Visión positiva y Visión negativa.
- Aprendizaje en Equipo.
- Algunas reflexiones desde la mirada del Coaching Financiero.

#### El Modelo CONVERSACIONAL.

- La conversación, herramienta básica del ACF.
- Vivimos en mundos interpretativos.
- Hacia una nueva concepción del ser humano.
- Toda acción genera ser.
- Interacción con los sistemas a los que pertenecemos.
- Dominios primarios de la existencia humana.
- La comunicación humana.
- Matriz básica del escuchar: Los dos roles conversacionales: el oyente y el escucha. Plano de las acciones, Plano de las inquietudes, Plano de las posibilidades y Plano de la identidad. Fusión de horizontes o fusión de historias.
- Condición básica de la escucha: apertura.
- Factores que condicionan nuestro escuchar: Contexto de la conversación, Estado emocional de la conversación, Nuestra historia personal y Nuestro trasfondo histórico.
- Vuelta al plano de las acciones.
- Acciones comprendidas en el hablar: el lenguaje es acción.
- Los actos lingüísticos fundamentales: Afirmaciones y Declaraciones. Declaraciones fundamentales. Promesas, peticiones y ofertas.
- ¿Existen problemas que pueden bajar la competencia conversacional?
- Todo juicio es una declaración: ¿Cómo podemos conocer que un juicio es fundado? La doble cara del juicio, “todo juicio habla de quien lo emite”. Los juicios en el dominio de la ética: ¿qué nos proporcionan? Relación de los juicios con nuestra forma de ser. El ACF e Inversor autentico están más allá del bien y del mal. Los juicios y el sufrimiento humano. El juicio mayor: la confianza.

### ***Unidad 2: Planificación, riesgo y diversificación. Código de conducta y ética.***

Coaching Financiero en acción.

¿Qué es el Coaching Financiero?

Vuelta al Modelo Integrador: una visión de conjunto.

El Modelo GROW: Contexto, Recursos y Secuencia.

Contexto.

- Crear conciencia.
- Crea responsabilidad.
- Crear actitud positiva.

#### Recursos.

- Las preguntas son las respuestas.
- Atención activa.

La secuencia en el Modelo GROW: Goals -> Reality -> Options -> Will

Más preguntas y menos prescripciones.

La clave del CF: determinar eficazmente los objetivos de inversión.

¿Cómo descubrir el valor fundamental tras el objetivo?

Potenciar nuestras capacidades realizadoras y las de nuestros Inversores.

Objetivos genéricos, estrategias y técnicas de inversión.

- Objetivos genéricos.
- Estrategias dominantes: Estrategia “Pasiva” y Estrategia Activa.
- Técnicas primarias: Asset Allocation (AA) y Trading.
- Técnicas secundarias: Index Investing (II), Stock Picking (SP), Market Timing (MT) y Dividend Investing (DI) / Cupon
- Nuevas aperturas en nuestras carteras de inversión: los ETF.
- Nuevos horizontes, invirtiendo en ETF: “Core Portfolio Holdings” o estrategia de largo plazo. “Asset Allocation” o estrategia de diversificación ponderada. “Hedging” o estrategia de cobertura

Algunas consideraciones a tener en cuenta.

La falacia de las causas imaginarias.

Acerca de nuestra personalidad financiera.

Interdisciplinariedad, el aporte del análisis transaccional.

Cierre del proceso de Coaching Financiero, vuelta al Modelo Integrador.



### Material de Estudio Básico

- Todo el contenido desarrollado en las unidades.

### Material Complementario:

- **Bauman, Zygmunt** (2009); Modernidad líquida; Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- **Berne, Eric** (1974); ¿Qué dice usted después de decir hola?; Barcelona, Ediciones Grijalbo SA.
- **Eatnell, John y Taylor, Lance** (1998); Finanzas globales en riesgo: un análisis de la regulación internacional; Buenos Aires, Siglo XXI Editores.
- **Echevarría, Guillermo** (2012); Cómo hacer que las cosas pasen. En lugar de vivir hablando de lo que pasa; Buenos Aires, Ediciones B Argentina SA.
- **Echeverría, Rafael** (2014); Ontología del Lenguaje; Buenos Aires; GRANICA; Juan Carlos Sáez Editor.
- **Foucault, Michel** (1979); La arqueología del saber; México, Siglo XXI Editores.
- **Litvinoff, Nicolás** (2011); ¡Es tu dinero! Finanzas personales sin asesores; Buenos Aires, GRANICA.
- **O'Connor, Joseph y Lages, Andrea** (2005); Coaching con PNL. Programación Neurolingüística. Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás; Barcelona, Ediciones Urano SA.
- **Otálora, Mariano** (2012); Inversiones para todos: Guía para invertir y hacer negocios; Buenos Aires, Planeta.
- **Otálora, Mariano** (2012); Del colchón a la inversión: Guía para ahorrar e invertir en la Argentina; Buenos Aires, Planeta.
- **Pantanetti, Mariano** (2013); Coaching financiero personal: Cómo definir tus objetivos financieros y conseguirlos fácilmente; Buenos Aires, Empresa Activa.
- **Roman, J.M., Senille A., Pastor E., Poblete M. y Gutiérrez, G.** (1983); Análisis transaccional: Modelos y aplicaciones; Barcelona, Ediciones LEAC SA.
- **Senge, Peter** (1998); La quinta disciplina en la práctica; Barcelona, GRANICA.
- **Whitmore, John** (2012); Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas; Buenos Aires, PAIDOS.
- **Wolk, Leonardo** (2012); COACHING, El Arte de Soplar Brasas; Buenos Aires; Gran Aldea Editores.

**Afirmaciones:** acción donde la palabra se adapta al mundo y, por lo tanto, el mundo es el que conduce a la palabra. Pueden ser verdaderas o falsas, relevantes e irrelevantes, e indecisas.

**Actitud:** estado de ánimo, en el Asesor Coach Financiero y en el inversor. Crear una actitud positiva en el inversor, es crear un estado anímico positivo, ganador.

**Actos lingüísticos:** diferentes acciones que ejecutamos cuando nos comunicamos (afirmaciones, declaraciones, promesas, peticiones y ofertas).

**Ancla:** activador –visual, auditivo y kinestésico- que desencadena una acción o un estado emocional.

**Anclaje:** establecimiento entre una determinada asociación entre un estímulo y una respuesta.

**Apertura:** operación de acercarnos al ser ontológico (ver ser ontológico) que es lo común que tenemos con todos los seres humanos y, al mismo tiempo, alejarnos de la personas (ver persona) que es lo que nos diferencia del resto de los seres humanos.

**Articular:** resumir brevemente la experiencia del inversor en un lenguaje simple. Expresión equivalente a “clarificar”.

**Asesor Coach Financiero (ACF):** el socio del inversor para la alianza para el cambio. El ACF ayuda al inversor realizar los cambios que este quiere hacer. El ACF sólo tiene preguntas, el inversor todas las respuestas.

**Autogestión:** observar el propio estado emocional como Asesor Coach Financiero para poder ayudar al máximo al inversor.

**Calibrado:** reconocer con la mayor precisión posible el estado del inversor mediante la lectura de sus signos no verbales.

**Clarificar:** ver, articular.

**Cliente Inversor:** el socio del Asesor Coach Financiero para el cambio. El inversor quiere realizar cambios en sus finanzas personales o corporativas. El Inversor es el responsable de los resultados. Asesor Coach Financiero e inversor –Equipo Inversor- son corresponsables del proceso de Coaching Financiero.

**Coaching:** ayuda a los clientes a examinar lo que están haciendo a la luz de sus intenciones, moviéndolos a emprender la acción conducente a sus objetivos, a ser más felices y a ser capaces de expresar más de sí mismos.

**Coaching de bucle simple:** ayuda al cliente, sin tratar con sus creencias.

**Coaching de bucle doble:** ayuda al cliente a tratar con sus creencias cambiando, en primer lugar, la forma de pensar que dio origen al llamado problema.

**Coaching Financiero (CF):** ayuda al inversor a mostrarle el camino en el que está actualmente en sus finanzas personales; en el marco del programa de CF trabajan ACF e inversor, en equipo, para descubrir opciones posibles; apoya al inversor a tomar una nueva dirección; y, luego, lo acompaña a persistir en el cambio.

**Coaching generativo:** ver Coaching de bucle doble.

**Como si:** utilizar la imaginación para explorar las consecuencias de pensamiento o acciones como si ya se hubiesen producido, antes de que hayan ocurrido realmente.

**Compromiso:** aceptar una tarea sin discusión, por ser emocionalmente y cognitivamente importante.

**Conciencia:** implica adquirir un conocimiento de algo a través de la reflexión, la observación o la interpretación de lo que uno ve, oye, siente, etc. En el proceso de inversiones implica, además, la percepción y comprensión clara de la información y los hechos relevantes, y la capacidad para determinar lo que es importante.

**Concreción:** expresión de la cuestión del inversor con tanta claridad y precisión como sea posible, sin perder nada de su significado.

**Confianza:** sentimiento de que te permitirá estar seguro de que la otra persona cumplirá con sus compromisos. La confianza se compone de cuatro elementos, a saber: competencia, sinceridad, involucramiento y confiabilidad.

**Confidencialidad:** la información que el inversor comparte con el Asesor Coach Financiero no se divulga sin el consentimiento expreso del inversor. Implica un valor ético de primer orden.

**Congruencia (coherencia):** alineación entre creencia, valores, habilidades y acciones, de modo que palabras y hecho se correspondan. Significa también estar en sintonía consigo mismo.

**Consejo:** trabajo con un inversor que se siente incómodo o insatisfecho con sus finanzas personales, y busca guía y consejo. El consejero trabaja para proporcionar “remedios” a lo que el inversor vive como problema.

**Creencias:** generalizaciones que hacemos acerca de los demás, del mundo y de nosotros mismos, que se convierten para nosotros en principios operativos. Actuamos como si fuesen ciertas y se convierten en ciertas para nosotros.

**Cuarta posición:** percibir la situación desde el punto de vista del sistema en el que tiene lugar, v.gr.: la familia o el trabajo.

**Declaraciones:** acción con que la palabra modifica al mundo y, por lo tanto, el mundo requiere adecuarse a la palabra. Pueden ser válidas y no válidas, consistentes o inconsistentes.

**Desafío (reto):** plantearle al inversor una petición que le obligue ir más allá de sus límites autoimpuestos, v.gr.: ¿Con qué recursos cuenta?, ¿qué tal si comienza desde ahora y todos los meses a ahorrar un 30% de sus ingresos?

**Desbrozar:** asegurarte de que no te quedas atrapado en las cuestiones del inversor. Mantenerse en un estado de recursos, incluso cuando el inversor hable de cuestiones que también a ti te resulten difíciles.

**Dialogo interno:** hablar consigo mismo. En el análisis estructural Eric Berne identifica tres partes de nuestro “yo”, a saber: yo padre, yo adulto y yo niño: la tres partes de nuestro “yo” dialogan entre sí.

**Diseño de la alianza:** diseño de la alianza entre el Asesor Coach Financiero e inversor. Diseño del modo más beneficioso en que el ACF puede trabajar con el inversor para favorecer sus objetivos, su visión y el cambio deseado por este.

**Ecología:** conjunto de consecuencias generales de nuestros pensamientos y acciones dentro de la red de relaciones de la que formamos parte. Existe asimismo una ecología interna: el modo en que encajan los distintos pensamientos y sentimientos que experimentamos, haciéndonos más congruentes o incongruentes (ver Congruencia).

**Ecología interna:** ver Ecología.

**Encuadre previo:** disponer por adelantado el significado que deseas que el inversor extraiga de tus acciones.

**Equilibrio vital:** grado de armonía de la relación del inversor con las distintas áreas de su vida y sus exigencias al respecto, así como el grado de comodidad que experimenta en relación con ello. También, grado de armonía entre estos compromisos.

**Estructuras:** anclas diseñadas para recordar al inversor su visión, sus objetivos, su propósito o sus acciones.

**Feedback (realimentación o retroalimentación):** en la situación del Coaching Financiero el feedback es la respuesta del Asesor Coach Financiero a lo que el inversor le dice. El feedback puede ser de refuerzo cuando conduce a más del mismo comportamiento, o de equilibrio, cuando conduce a menos del mismo comportamiento con el resultado final de un cambio de conducta.

**Incongruencia (incoherencia):** estado de falta de sintonía consigo mismo, debido a un conflicto interno expresado a través del comportamiento. Puede ser secuencial, v.gr: una acción seguida de otra que la contradice, o simultáneo, v.gr.: decir que estás de acuerdo con voz dubitativa.

**Intuición:** conocimiento interno que se hace disponible sin que medie pensamiento consciente o racionalización.

**Juicio:** todo juicio es una declaración aunque no toda declaración es un juicio. Declaración que lleva implícita la aceptación de que se puede discrepar con lo que fue expresado. Además, de válidos y no válidos, consistentes e inconsistentes, los juicios pueden ser fundados o infundados.

**Marco:** una forma de mirar las cosas, un determinado punto de vista, v.gr.: un marco de negociación contempla una forma de comportamiento como si fuese una forma de negociar.

**Mentoría:** cuando alguien con más experiencia, reconocido y aceptado como poseedor de más conocimientos y capaz de dar buenos consejos, nos aconseja y nos proporciona un modelo. La mentoría implica discusiones de amplio espectro, que pueden no estar limitadas al ámbito estrictamente profesional.

**Metáfora:** comunicación indirecta mediante una historia o imagen, que implica una comparación. La metáfora sugiere, implícita o explícitamente, que lo uno (la situación real) es equivalente a lo otro (la historia o la imagen).

**Misión:** la dirección y el objetivo principal del inversor.

**Niveles de escucha:** a) Oír: registrar el sonido de la voz de otra persona. b) Escuchar a: oír con la pregunta en mente: “¿Qué significa esto para mí?”, escuchas desde dentro de tu experiencia. c) Escuchar para: tener una idea preconcebida y filtrar y seleccionar a través de ella lo que el inversor dice; puede haber juicios propios y también diálogo interno. c) Escucha consciente: escucha a nivel profundo, con el mínimo juicio posible.

**Objetivo:** resultado deseado por el inversor. Los objetivos-proceso forman parte del camino hacia el objetivo-resultado. Los objetivos-resultado forman parte del destino final del inversor.

**Objetivo-proceso:** ver objetivo.

**Objetivo-resultado:** ver objetivo.

**Persona:** las diferentes maneras en que los distintos individuos realizan su forma común de ser (como seres humanos).

**Perspectiva:** un punto de vista determinado, v.gr.: primera posición (yo mismo), segunda posición (el otro), o tercera posición (un observador). Existen muchas otras perspectivas, v.gr.: trabajo, familia, economía, política, etc., (es sistema).

**Petición:** pedirle al inversor que favorezca sus objetivos mediante determinada acción.

**Posición perceptiva:** posiciones primera, segunda, tercera y cuarta. El punto de vista desde el que observamos la relación / situación.

**Pregunta:** oportunidad para que el inversor descubra su respuesta que favorezca sus objetivos y su visión.

**Presuposiciones:** ideas o creencias aceptadas de antemano –es decir, dadas por supuestas- sobre las que actuamos.

**Primera posición:** percibir el mundo desde tu propio punto de vista. Estar en contacto con tu realidad interna. Un de las distintas posiciones perceptivas.

**Promesas, peticiones y ofertas:** son actos lingüísticos que nos permiten coordinar acciones con otros. Lo central en estas acciones son la sinceridad y la competencia.

**Rapport:** fenómeno en el que dos o más personas sienten que están en “sintonía” psicológica y emocional (simpatía), porque se sienten similares o se relacionan bien entre sí. La teoría del rapport incluye tres componentes conductuales: atención mutua, positividad mutua y coordinación. Del verbo francés rapporter que literalmente significa llevar algo a cambio, y, en el sentido de cómo las personas se relacionan entre si, significa que lo que una persona envía, la otra lo devuelve.

**Recapitular:** revisar o resumir utilizando palabras, gestos y el tono de voz clave de otra persona.

**Reconocimiento:** identificación y aceptación de la identidad o de la capacidad del cliente que le ha permitido realizar una acción importante o comprender algo.

**Recurso:** cualquier cosa que puede ayudar al logro del objetivo, v.gr.: fisiología, estados, pensamientos, creencia, estrategias, experiencias, personas, sucesos, posesiones, lugares, historias, modelos, libros, etc.

**Reencuadre:** comprender una experiencia de forma distinta, dándole otro significado.

**Responsabilidad:** parte crucial del Coaching Financiero. Cuando el inversor asume la responsabilidad de sus acciones se le pueden pedir explicaciones. Hay tres preguntas fundamentales: ¿Qué vas a hacer? - ¿Cuándo lo vas a hacer? – ¿Cómo sabrás que los has conseguido? Responsabilidad implica decisión y control personal. Asimismo, podemos ver que está formado por dos conceptos: respons (respuesta) y (h)abilidad, es decir, tener capacidad para responder con eficacia, con habilidad a algo, la habilidad de hacer algo (bien).

**Romper estado:** utilizar un movimiento o una distracción para sacar al inversor de un estado emocional.

**Segunda posición:** experimentar el punto de vista de la otra persona.

**Ser ontológico:** forma de ser que muestra lo que nos diferencia de otros seres, sean ellos animales, cosas, eventos, etc.; la misma forma de ser que todos los seres humanos comparten, aquella que nos hace humanos. En ese sentido, cada ser humano es la expresión total del fenómeno de ser humano.

**Sintonía:** relación de respuesta a sí mismo o a otros.

**Sistema de representación preferente:** el modo (visual, auditivo, kinestésico, etc.) en el que una persona suele pensar y organizar conscientemente sus experiencias. Se hará evidente sobretodo en situaciones de estrés. Ver sistemas de representación.

**Sistemas de representación:** los distintos canales por los que “re-presentamos” en nuestro interior la información que proviene de nuestros sentidos. Visual (vista), auditivo (oído), kinestésico (sensaciones corporales, incluido el equilibrio), olfativo (olfato) y gustativo (gusto).

**Tareas:** toda reunión de Coaching Financiero tiene que finalizar con una tarea, un reto, una petición que debe cumplir el inversor. Este informara al Asesor Coach Financiero en el momento acordado.

**Tercera posición:** ver la relación / situación desde el punto de vista de un observador neutral, pero dotado de recursos.

**Tormenta de ideas (Brainstorming):** generación de ideas, alternativas, opciones, perspectivas o acciones, sin juzgar de entrada si son o no correctas o apropiadas. No hay apego a las ideas generadas.

**Transición:** punto en el que es necesario abandonar los viejos hábitos, sin haber aún consolidado el cambio lo suficiente como para poder sentirse seguro con los nuevos. Es el momento más difícil en el proceso del Coaching Financiero.

**Valores:** lo que te importa realmente, lo que de verdad importa.

**Visión:** una combinación de objetivos y valores. El propósito y el verdadero significado de la vida.

*“Cómo fijarnos objetivos en inversiones,  
para que otros no lo hagan por nosotros”*

### Algunas salvedades

Si bien este módulo está destinado a tratar distintos aspectos que tienen que ver con el Coaching Financiero (CF), pondré especial atención en que los conceptos que se utilicen se conecten siempre con el Coaching como disciplina genérica y de hecho sirvan en su aplicación a cualquiera de sus modalidades, sin perder de vista el objetivo de acercar sus herramientas a quienes tienen la alta responsabilidad de asesorar a los inversores, como así también a quienes buscan su independencia financiera a través de una administración profesional de sus finanzas personales o corporativas.

Digamos también desde un inicio, que el CF trata de alcanzar en el Asesor Financiero y en el inversor, en cuanto al manejo de sus finanzas, un grado adecuado de conciencia y responsabilidad, siempre dentro de un marco de actitud positiva, donde conciencia excluye una mirada ingenua de la realidad. No se equivocan quienes piensan en que procuramos inspirar una actitud desafiante, tanto en el inversor como en el Asesor Financiero, una actitud tal que sea capaz de dar el salto desde la “zona de confort”, en la que nos encontramos la mayoría, para construir un compromiso en función de los propios y legítimos intereses del Inversor.

Así, como en el Coaching en general, el propósito fundamental del CF es diseñar futuro; sin embargo, ello no significa pasar por alto el pasado, sobre todo cuando ese pasado tuvo que ver con diferentes contextos vividos en un país como Argentina, donde nadie puede garantizar que circunstancias ya vividas no habrán de repetirse. Vivir en Argentina o vivir en Noruega, ¿es indiferente al tratamiento de nuestras finanzas personales o corporativas? Mientras tanto, el Coaching será siempre una disciplina universal y los contextos culturales de aplicación diferentes.

Otra cuestión, tiene que ver con la intención de que este módulo pueda servir tanto al Inversor como al asesor en inversiones, a quien acordamos llamar en adelante el “Asesor Coach Financiero” (ACF). Nos proponemos rescatar y fortalecer el vínculo que tiene que darse en el equipo que ambos conforman –a quien llamaremos en adelante el Equipo Inversor (EI)- y cuyo cometido es averiguar la posición en que se encuentran las finanzas personales o corporativas del cliente en el momento actual, mostrarle dónde puede cambiar y ayudarlo a persistir y a consolidar el cambio.

Convengamos, en principio, que inversiones es un servicio que conlleva un alto grado de responsabilidad social. Hay entidades y personas en el mercado que ofrecen servicio y otras que ofrecen productos. Muchos bancos – y otras entidades a las que los inversores se dirigen natural y espontáneamente en una primera instancia, sin generalizar, ya que las hay muy buenas- no manifiestan un especial interés por la figura del Asesor Coach Financiero, ni tan siquiera evidencian vocación por capacitar profesionalmente a sus asesores o ejecutivos de inversión.



En este orden de cosas, se observa que los recursos destinados a las áreas de inversión de los bancos –según una encuesta realizada con la colaboración de responsables de desarrollo organizacional, de un número representativo de entidades en Argentina- registran la menor participación relativa dentro de sus presupuestos de capacitación.

Cuando capacitan a su personal de contacto en inversiones lo hacen con fuerte foco en productos del banco, porque lo que básicamente los motiva es colocar sus propios instrumentos. De esta forma, ponen a sus áreas de inversión al servicio de sus intereses, antes que al servicio de los intereses del inversor. Parece así evidente que estos bancos no están focalizados en el servicio al cliente en tanto y en cuanto esto signifique aportar valor a la satisfacción de las necesidades del público inversor. En este sentido, advertimos que rara vez tienen una actitud proactiva para acercarse a sus clientes, acorde a sus perfiles, buenos productos, y ni que hablar cuando se trata de fondos parados en cuentas con tasas de interés altamente negativas. Incluso, instrumentos tan valiosos como los utilizados en la determinación del perfil psicológico están destinados antes a cuidar de sus propias espaldas, que en beneficio de la protección y seguimiento de la evolución del cliente inversor.

Está claro que si no parecen dispuestos a invertir en la capacitación de su propia gente, mucho menos lo están con relación al público inversor. La mayoría de sus acciones están dirigidas a presentar sus productos, antes bien para satisfacer requerimientos reglamentarios que para contribuir a mejorar la cultura inversora.

Es paradójico, ya que se privan, al mismo tiempo, de favorecer el crecimiento de la industria de inversiones especialmente baja en el mercado argentino, no sólo en relación con el mundo desarrollado sino con los propios países de la región. Descuidan así, tanto su responsabilidad ante la sociedad, el mercado y los inversores como también un negocio generador de altos ingresos por comisiones, con un fuerte grado de sinergia para con todo el resto de sus productos y gran potencial de crecimiento.

¿Qué tal si nuestros legisladores revisan un sistema de universalización del negocio financiero, cuyos conceptos aún incólumes fueron implementados por la ley de una de las peores dictaduras militares en la segunda mitad de los años setenta?

De aquí que sea tan importante en inversiones fijarse objetivos y desarrollar conciencia, responsabilidad y actitud inversora positiva. Si carecemos en este aspecto de objetivos, este tipo de bancos y entidades con las que operamos estarán siempre dispuestas a fijarlos por nosotros y muy probablemente lo harán antes en beneficio de sus necesidades que de las nuestras.

Una última salvedad tiene que ver con el sujeto que utilizamos en la conversación. Me esforzaré por recuperar “el nosotros”. Creo, con Herman Hesse, que somos únicos e irreductibles, singulares e irremplazables; empero, tenemos muchas cosas en común: sueños, miedos, ansiedades, ambiciones, potencialidades, grandezas y también miserias, por lo que “el nosotros” nos complementa en esa síntesis con la que Olga Orozco plasma su fórmula: “yo somos tú”.



## Contexto histórico e inversiones

¿Dónde estamos parados en el mundo que nos toca vivir?, ¿Qué circunstancias históricas nos están marcando y, muy probablemente, nos hagan protagonistas consientes o no de un estadio de cambios trascendentes?, ¿Cuán significativa resulta esta conciencia en la determinación de nuestras metas de inversión?

Hagamos un poco de memoria. Hay una fecha clave que a nuestros fines nos interesa especialmente en el siglo XX: el 15 de agosto de 1971. Por supuesto, nada es tan preciso en la historia y seguramente la dinámica de esos acontecimientos, que tuvieron por protagonista a Richard Nixon, ya venían desarrollándose en años anteriores.

Al finalizar la segunda guerra mundial los países centrales de occidente firmaban en Bretton Woods, New Hampshire, un histórico acuerdo que establecía el sistema que finalmente llevaría el nombre homónimo: “Sistema de Bretton Woods”.

Bretton Woods fue un sistema monetario fundado sobre premisas muy simples, pero tan fuertes para ese contexto, que fueron capaces de generar para los treinta años que siguieron uno de los procesos de estabilidad y crecimiento económico más fuertes y quizá jamás vividos por la historia de la humanidad. ¿Cuáles eran los principios fundacionales de este sistema?

***Básicamente tres: primero, la tasa de cambio entre las monedas de los países más importantes estaba fijada en dólares; en segundo lugar, el valor del dólar respaldado en oro; y finalmente, la cotización del oro, garantizada por el tesoro de los Estados Unidos, se determinaba en treinta y cinco dólares por onza.***

Hay muchos indicios de que el sistema ya venía debilitándose; empero, el acontecimiento determinante fue la decisión impulsada por el presidente Richard Nixon -ese 15 de agosto de 1971- de suspender la compra venta de oro. Fue el comienzo del fin. Bretton Woods, que había resistido las presiones de los sesentas, ya no podrá reponerse a esta medida; se irá debilitando, existirán intentos de restauración a través de mecanismos similares y, finalmente, caerá inexorablemente poniendo igualmente fin a las tres décadas de oro de la economía global. Digamos por ahora que ya nada volvió a ser igual en el mundo.

¿Por qué recordamos estos acontecimientos?, ¿en qué nos ayudan a saber dónde estamos parados y en qué contribuyen a nuestro desarrollo como inversores?, ¿y qué tienen que ver con la determinación de nuestros objetivos de inversión? Son muchas y de peso las razones. Ante todo, porque aún no ha cesado la cadena de cambios, y porque estamos viviendo las consecuencias y efectos de aquella mañana del 15 de agosto en la que el presidente de los Estados Unidos se levantó, fuere por lo que fuere, con la idea de poner fin a un orden económico mundial que, muy probablemente, le habría ocasionado honda preocupación frente a la evidencia de contradicciones que venían operando y afectaban el manejo de los asuntos financieros internos de su país.

La medida tuvo hondas implicancias a nivel internacional y en los estados nacionales. Más allá de las diversas posiciones de historiadores, políticos, sociólogos y economistas que se ocupan del tema, podemos convenir que estos acontecimientos, ocurridos en la década de los setenta, marcan el inicio de una nueva época caracterizada por la globalización, o internacionalización, o mundialización como también se dado en llamar.

Como inversores es necesario que seamos conscientes de que estamos viviendo lo que provisionalmente podríamos definir como una “era bisagra”, una época de transición, que Ulrich Beck prefiere llamar “modernidad reflexiva”, otros llaman postmodernidad” o Zigmund Bauman denomina “modernidad líquida”. Hay quienes, también, para centrarnos más en nuestro tema, en lo que concierne al mundo económico, hablan del paso de un capitalismo hard a un capitalismo soft.

Después de la caída de Bretton Woods el mundo irrumpirá, cada vez con más fuerza, a una liberalización de los flujos internacionales de capitales, a la aparición del riesgo de tasa de cambio y, ante la necesidad de cubrirse frente a ese nuevo contexto, a un proceso de desregulación y desmantelamiento de controles jamás visto hasta entonces.

Un efecto directo fue el debilitamiento del estado nación y la disolución paulatina, pero sistemática, de muchas instituciones que daban sustento al concepto de estado de bienestar, provocando el quiebre de los principios básicos de solidaridad social y dejando al individuo cada vez más sólo, al margen de toda red de mecanismos de contención.

Se pueden encontrar ejemplos en ámbitos tan importantes de la vida social como la vivienda, la salud o la educación; particularmente nos interesa resaltar es caso de los sistemas de previsión social que en casi todo el mundo fueron entrando en crisis de financiamiento y deterioro de los servicios, diferenciándose de manera cada vez más acentuada de la performance que los habían caracterizado en años anteriores.

Las severas crisis por la que pasan los sistemas en los distintos países para proveer soluciones en materia habitacional, de salud, de educación y previsión social, y donde no se prevé una reversión en términos de desarrollo favorable para los próximos años, hace que más que nunca sea necesario fijarse objetivos para nuestras vidas y para nuestras finanzas personales.

Según Richard Sennett, sociólogo y profesor de la prestigiosa London School of Economics, se reconocen en esta nueva dinámica tres grandes hechos que van a confluir en la generación de consecuencias trascendentales para nuestras vidas.

En primer lugar, frente a la mirada atónita de los directores de las grandes compañías multinacionales, operará la transferencia del poder de éstos a los accionistas y con ello el paso de lo territorial a lo extraterritorial, ya que los accionistas pueden estar localizados en cualquier lugar del planeta; en segundo lugar y a partir de aquí, el nacimiento del “capital impaciente” dominado por la inmediatez de las políticas de rentabilidad y distribución de dividendos y, en tercer lugar, un acelerado proceso de innovación tecnológica en las comunicaciones y la robotización en la estructura de los montajes industriales.

¿Cuáles son las consecuencias de éstos cambios y de qué manera afectan nuestras vidas y pautas de comportamiento?, ¿qué debemos tener en cuenta para nuestras vidas?, ¿qué implicancias tiene en nuestras finanzas personales y en la definición de objetivos de inversión?.

En este sentido –siguiendo a Zigmund Bauman- y sin tener en cuenta un orden estricto, vamos hacer una enumeración de algunas de las cuestiones de insoslayable análisis, que por razones de tiempo no desarrollaremos aquí, abriendo, sin embargo, un interesante espacio de reflexión en aspectos tales como: salvación individual versus liberación social, individuo versus ciudadano, capitalismo liviano versus capitalismo pesado, comprador compulsivo versus comprador

necesario, corto plazo versus largo plazo, habilidades potenciales versus trabajo artesanal, convivencia versus matrimonio, comunidad versus sociedad, e identidad, como proceso dinámico, versus identidad dada.

Como podemos ver, de una simple enunciación, todas estas son cuestiones que afectan seriamente nuestras vidas, vienen transcurriendo en una dinámica a veces más o menos lenta, otras más o menos acelerada, pero sin pausa, se van solapando una tras otras, como las lenguas de las olas al llegar a la playa y dar contra las rocas, van erosionando y generando nuevas conformaciones, que no sobrevivirán mucho tiempo, y luego otras, y otras, sin saber ni donde, ni como, ni cuando termina este proceso.

Estamos siendo sacudidos por estos movimientos, percibiendo como tradiciones e instituciones que nos parecían incommovibles se caen como castillos de naipes y nosotros, simples seres humanos, haciendo gigantescos esfuerzos, quizá no siempre concientes, para llegar, y si llegamos volver a empezar o simplemente para sobrevivir un poco más.

Sin embargo nada es tan pesimista y hay –en las cuestiones que acabamos de enunciar- un extraordinario potencial oculto que podemos descubrir. De aquí, la trascendencia de fijarnos objetivos financieros en nuestras vidas; quizá nunca más relevante en ésta que en otras épocas; objetivos positivos, específicos, proactivos, ecológicos, que tengan bien en cuenta los recursos que vamos a necesitar, definidos con valores y desde los valores, inscriptos en un plan de acción claro, susceptibles de un seguimiento consciente a la luz de valores sustentables y capaces de crear condiciones anímicas para desafiar hábitos y creencias, muy útiles probablemente en otras épocas de nuestras vidas, que en el marco de las exigencias actuales bien pueden no estar contribuyendo a la consecución de nuestras metas vitales.

¿Cómo hace hoy este hombre que somos para sobreponerse a semejantes transformaciones? No vamos a aventurar, desde luego, una respuesta a uno de los problemas posiblemente cruciales de nuestra época, pero convengamos sí de antemano, que el hombre ha sido capaz de sobrevivir a las experiencias históricas más traumáticas y esto gracias a sus enormes reservas que lo llevan, tal como nos refiere Eric Fromm desde “El Corazón del Hombre”, a poner las fuerzas progresivas sobre las pulsiones de muerte o estancamiento. El motor que nos impulsa a superarnos son las metas, fijarnos metas y trabajar para alcanzarlas es lo que nos sobrepone, es lo que hace que seamos capaces de transformar las crisis y los procesos de cambio en oportunidades para emerger.

Parafraseándonos, tal como concluíamos arriba en que nunca como ahora ha sido tan importante desarrollar una personalidad inversora, digamos también categóricamente que nunca como ahora ha sido tan importante marcarse objetivos de inversión en nuestras vidas y, en general, en nuestras finanzas personales.

Dejemos de lado prejuicios y estigmas; el cuidado de nuestras finanzas personales e invertir racionalmente son herramientas esenciales, tan esenciales como la medicina preventiva ya que nos proveen de una cobertura propia para afrontar crisis actuales y futuras, para responder de manera anticíclica si fuere necesario y contribuir en definitiva al desarrollo de nuestras metas y proyectos, poniendo nuestros ojos no sólo en la actualidad sino también en la tercera etapa de nuestras vidas, una etapa que afortunadamente tiende a prolongarse cada vez más en el tiempo y a la que podemos llegar en condiciones de salud, no sólo física sino también financiera, tal que nos permita continuar desplegando nuestras fuerzas vitales y realizadoras, en el marco de la mayor libertad de acción posible e independencia financiera.

¿Cuáles son los orígenes del Coaching Financiero (CF)?

### ***El Observador Múltiple***

Vamos a referirnos a la génesis del CF, cuáles son sus orígenes, quiénes son sus más notables precursores. No lo haremos desde una única mirada, no nos encasillaremos en una sola escuela, una práctica muy común especialmente en Argentina en estos últimos tiempos, donde en algunos casos una mirada unilateral no nos sirve para explicar el origen y la estructura del Coaching Financiero.

Asimismo, observemos que hemos hablado de una figura nueva: el Asesor Coach Financiero (ACF). Esto por cierto nos pone en una postura heterodoxa y hasta hereje frente a las más variadas tendencias del Coaching que se contraponen a la capacitación y al asesoramiento. Esto es así y los entendemos en el Coaching Personal u Organizacional; Sin embargo, el Coaching Financiero implica un proceso donde además de acompañamiento, el inversor, especialmente en nuestro contexto, requiere de ayuda, de apoyo y de capacitación y entrenamiento.

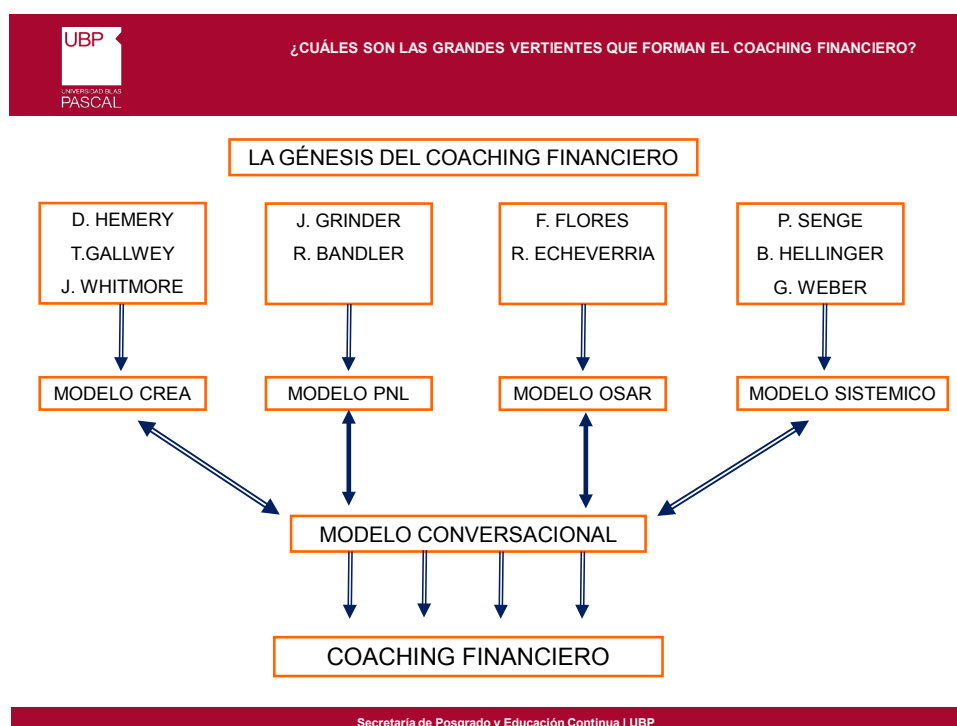
El CF nace y se nutre de cuatro grandes tendencias en las que nos vamos a apoyar. La primera, que podemos identificar como la corriente anglosajona, llamada también Coaching Transpersonal, reconoce múltiples y notables personalidades. Sin embargo, por razones de espacio y de tiempo nos vamos a detener en tres, a nuestro entender, de sus más relevantes exponentes: David Hemery, W. Timothy Gallwey y John Whitmore. A esta vertiente ingresaremos por lo que hemos denominado el Modelo CREA.

El segundo aporte proviene de la Programación Neurolingüística -como base del Coaching PNL-, siendo sus creadores John Grinder y Richard Bandler. Desde nuestro enfoque, nos permitiremos llamarlo el Modelo PNL.

En tercer lugar nos nutriremos del Coaching Ontológico, al que osaremos introducirnos –valga la redundancia- a través del Modelo OSAR. Son muchos sus representantes, provenientes en su gran mayoría de un importante movimiento intelectual nacido en Chile en la década de los 70s. Mencionaremos en principio a Fernando Flores y a Rafael Echeverría. Sin embargo, no podemos dejar pasar por alto a Julio Olalla quien definiera tan originalmente al Coaching como “...un intento desesperado de aprender de otra manera”.

Finalmente, son relevantes en la génesis del CF las contribuciones del Pensamiento Sistémico y al que nos aproximaremos a través de lo que hemos dado en reconocer como el Modelo Sistémico, siendo sus exponentes más significativos, entre otros, Peter Senge, Bert Hellinger y Gunthard Weber.

Lo que acabamos de sintetizar podemos visualizarlo en la siguiente presentación:



De esta manera, estos cuatro grandes aportes de los que hemos hablado nos llevan a estructurar lo que hemos concebido como el Modelo Conversacional, logrando, a nuestro entender, una aproximación al concepto de esta nueva disciplina: el Coaching Financiero. Decimos aproximación, pues el desarrollo de su estructura conceptual no termina aquí, aún está todo por construirse.

Sin duda, vamos a recorrer juntos cada uno de estos modelos.

### ***El Modelo CREA – Conciencia, Responsabilidad y Actitud***

Digamos, en principio, que concebiremos al **Modelo CREA** como una columna para construir equipo entre el ACF y el Inversor, dando sustentabilidad a esa construcción a partir de crear en forma permanente en uno mismo -como ACF- y en el inversor: **conciencia, responsabilidad y una actitud siempre positiva**.

### ***El Modelo PNL – Programación Neurolingüística***

No basta, desde ya, para conocer el **Modelo PNL** lo que vamos a decir ahora; sin embargo, nos introducimos en algo que es fundamental en inversiones: “actuar”, y el actuar está en la base y es el principio fundacional del Coaching PNL, cuando enunciamos: “comprender es actuar”, y en inversiones remarcamos: “actuar ya”.

### ***El Modelo OSAR - Observador, Sistema, Acción y Resultados Financieros***

Empero, en inversiones lo que importan son los resultados que quiere alcanzar el inversor; para honrar los resultados nos detendremos en el **Modelo OSAR**, que nos lleva intuitivamente a pensar en atreverse, en arriesgarse. Sin embargo, este modelo, creado y desarrollado por Rafael Echeverría –con características universales, aunque nosotros tendremos la audacia de aplicarlo a nuestra materia-, debe su nombre a los factores que lo componen: el observador, el sistema, la acción y los resultados financieros. Constituye uno de los modelos fundamentales que, utilizado desde el CF, nos permite realizar intervenciones en pos de mejorar los resultados del inversor. Los resultados financieros que se logran son producidos por acciones realizadas por el inversor desde el observador particular que es, desde el Ser que está siendo, con sus interpretaciones, emociones, historia personal, creencias, juicios, hábitos.

Desde luego, todo buen inversor, desde su observador evalúa la efectividad de los resultados financieros. Si los resultados alcanzados son satisfactorios no hay nada más que hacer; en caso contrario, podrían introducirse nuevas acciones y lograr el objetivo. Sin embargo, hay situaciones en la que ya se probaron distintas acciones y los resultados siguen siendo insatisfactorios. Es aquí donde se abre una campo de servicio profesional infinito para el ACF, ya sea a pedido del Inversor o bien porque la problemática surge dentro del Equipo Inversor y el ACF, lícitamente, propone trabajar el tema. El ACF trabaja en la brecha entre el resultado obtenido y el resultado que el Inversor quiere lograr. Es decir, el ACF asistirá al observador que está sintiendo el Inversor para mostrarle aquello que no puede ver, y ahí surge la posibilidad de que cambie de posición y también se abra un reportorio de nuevas acciones. La gestión del ACF apunta en consecuencia a facilitar un cambio en el tipo de observador que está siendo la persona inversora. Trabaja desbloqueando o disolviendo interpretaciones y emociones que están limitando el potencial del cliente inversor para producir los resultados deseados. Todo esto requiere un proceso de aprendizaje en el inversor. Por eso decimos que el ACF es un facilitador del aprendizaje y existen, desde luego, diferentes niveles de aprendizaje que veremos más adelante.

### ***El Modelo Sistémico***

La cuarta columna que da basamento a la estructura del CF –y sin pretender agotar aquí la posibilidad de otras vertientes que le den sustento- es, como dijimos arriba, lo que hemos dado en llamar el **Modelo Sistémico**. El ACF, basándose en las premisas básicas del Pensamiento Sistémico, parte del principio fundamental de que el Inversor tiene y es parte de la solución y lo ayuda a acceder al máximo de información que sea posible, a integrarla y a procesarla para pueda tomar la mejor decisión financiera y convertirla en acción efectiva. La perspectiva que brinda la mirada sistémica es muy interesante ya que tiene la conciencia de que se está trabajando no con una sola unidad, sino con un sistema; es decir, un conjunto de elementos que tiene que tener un orden de funcionamiento para que el sistema conspire positivamente hacia la consecución del objetivo deseado por el Inversor. Mantengamos por ahora esta mirada provisional del aporte sistémico, sin dejar de formularnos la siguiente pregunta: ¿Cómo contribuye al éxito del inversor su familia, su empresa y el contexto en el que se desenvuelve?

## **El Modelo Conversacional**

Como podemos apreciar en una primera mirada, estos cuatro grandes aportes a los que nos hemos referido confluyen en la propuesta de acompañar al ACF y al Inversor hacia un nuevo modelo de gestión de las inversiones, que toma como recurso central las conversaciones como generadoras de resultados y a un más amplio horizonte de posibilidades, dentro del Equipo Inversor y en el entorno social interactivo en el cual se desenvuelven. Esto, en definitiva, es el **Modelo Conversacional**, adonde todas las aguas van a verter y donde todas las expresiones del Coaching, mucho más allá de sus diferencias particulares, van a converger para formar el gran cause a través del cual van a recorrer el trayecto que los llevará a cumplir con sus cometidos, esto es acompañar y apoyar a las personas para que logren sus metas, es decir, en términos del CF, para que el inversor alcance satisfactoriamente sus resultados financieros.

Todo proceso de desarrollo, y el de invertir no es una excepción, exige una búsqueda de sentido, propósito y logro. En ese camino –no lineal y no siempre exento de dificultades- muchas veces se imagina el horizonte, pero se desdibujan las hojas de ruta y el potencial del Inversor para obtener el resultado deseado. Sin duda, en algún momento hemos sentido esa inquietud que invita a superar obstáculos para satisfacer los resultados financieros que no estamos pudiendo lograr.

El CF aparece como un nuevo mundo con particularidades y distinciones específicas. El ACF con experiencia en el ámbito económico y financiero, que conoce el lenguaje y las inquietudes de estos contextos, dispone de la posibilidad de desarrollar herramientas y un escuchar más comprensivo y empático para obtener conversaciones efectivas. Sin embargo, la propuesta no es unilateral, se basa en trabajar tres dominios de la persona, según se trate del ACF o del Inversor: lenguaje, cuerpo y emocionalidad. Esta mirada posibilita que el ACF e Inversor evalúen su momento presente y rediseñen el tipo de profesional y persona que quieren ser. El proceso de Coaching les permite a ambos actores generar cambios en el modo de observarse a sí mismos y a los distintos contextos en los que les toca actuar. A la vez, les facilita reformular estrategias para enfrentar exitosamente escenarios más complejos que plantean las nuevas realidades de los mercados nacionales e internacionales actuales.

Una vez planteadas estas líneas preliminares con el propósito de enfrentarnos rápidamente a una primera aproximación al CF, nos abocaremos a desarrollar cada uno de estos modelos. Comenzaremos por el Modelo CREA.

## **El concepto ¡CREA!**

Vamos a comenzar reconociendo desde el origen, que el proceso de fijación de objetivos es el meollo central del Coaching Financiero, con una íntima relación con la **creación de conciencia, responsabilidad y actitud positiva**, en nosotros mismos como ACF y en nuestros clientes.

## **El Juego Interior – “The Inner Game”**

Recordemos en primer lugar que el Coaching en general, y desde luego el Coaching Financiero no escapa a ello, tiene sus orígenes en el entrenamiento deportivo. En su momento Timothy Gollwey observó que si un coach puede ayudar a un jugador a eliminar, reducir o controlar los **obstáculos internos de su desempeño**, fluye una inesperada capacidad natural, sin necesidad de transmitirle en exceso cuestiones técnicas.



Son muchos los aportes de Tim –como lo llamaban- al Coaching: a tal punto de considerarlos algunos el padre de Coaching. Una de sus más interesantes contribuciones es la **metáfora del juego interior**.

¿Qué significa el juego interior? Para Tim, en cada actividad humana hay dos espacios de actuación: el uno, externo y, el otro, interno. El juego exterior se desarrolla en un escenario externo, para superar los obstáculos externos y llegar a un objetivo externo. El juego interior, en cambio, se lleva a cabo dentro de la mente de las personas y se juega contra obstáculos internos, como el miedo, la duda, las creencias, los juicios, los hábitos, los lapsos de la atención o la falta de concentración y los conceptos que en general limitan la capacidad de crecimiento y desarrollo en las personas. Ganar el juego interior es realizar el mejor desempeño posible mediante el acceso al potencial total de una persona. En términos simples, puede resumirse en una fórmula:

$$R = P - I$$

Es decir, **rendimiento (R) es igual a potencial (P) menos interferencias (I)**. Según esta fórmula, el rendimiento puede ser mayor, ya sea por un aumento del potencial o por una disminución de las interferencias.

Este concepto tiene enormes implicancias para el CF, tanto en la persona del ACF como en la del inversor. Es imposible lograr el dominio o la satisfacción de nuestros rendimientos financieros sin primero desarrollar algún grado de dominio de las habilidades –relativamente descuidadas, especialmente en la época en que nos toca vivir- del juego interior. **Para ganar el juego exterior hay que ganar antes el juego interior.**

Ya sea en el deporte, en el trabajo, en nuestras actividades financieras o en distintos aspectos de nuestras vidas, todos hemos tenido **momentos** en los que nuestras acciones fluían sin esfuerzo. Los atletas llaman a este estado “**jugar en la zona**”. Generalmente en esos momentos nuestra mente está tranquila y centrada. Cuando estamos ahí aprendemos, experimentamos placer por lo que hacemos y disfrutamos de nosotros mismos y de quienes nos rodean. También, la mayoría de nosotros vivió **otros momentos** en que todo lo que hacemos parece difícil, con la mente llena de autocrítica, vacilación y exceso de análisis; nuestras acciones no son efectivas y pierden en tiempo y eficacia; esto es –parafraseando la expresión anterior- “**jugar fuera de la zona**”. Obviamente, todos preferimos tener más cantidad de momentos como los primeros y menos, como los segundos.

Sin embargo, esos segundos momentos no deben ser ignorados ni mucho menos considerados como negativos, son como veremos –permanentemente- una fuente inagotable para el aprendizaje.

Cuando la **autointerferencia del Inversor** se manifiesta, cuando se manifiesta también en el ACF, la efectividad queda muy disminuida. Del mismo modo, cuando el potencial se combina y existe un mínimo de interferencia, el Equipo Inversor es capaz de producir resultados extraordinarios.



No importa cuál sea el juego exterior que se está jugando. Si aprendemos el arte de concentrar la atención en una actividad en forma relajada, esa habilidad puede aplicarse a cualquier otra actividad de nuestras vidas, pudiendo maximizarse así la excelencia en cualquier campo de nuestras actividades. Todos nosotros podemos aumentar nuestro rendimiento y tasa de aprendizaje si aprendemos y aprehendemos a aplicar la conciencia sin prejuicios.

Cuando somos demasiado críticos de nosotros mismos y nuestro rendimiento, tendemos a tratar de compensar esa autoimagen negativa. Cuando aumentamos nuestra conciencia sin autojuzgarnos, el cambio para mejorar es natural en todos los casos.

### ***La Confianza y el Compromiso: atributos inseparables***

Ahora bien, en este proceso, ¿Cuán importante es nuestro compromiso?

Si la conciencia da una idea clara de dónde nos encontramos, el compromiso es el motor que nos lleva adonde queremos ir. Con el compromiso podemos hacer todo, lo que de otra manera sería imposible realizar. Es el compromiso –y aquí nos estamos acercando a un concepto fundamental para el CF- lo que nos permite ser conscientes de las oportunidades y clarificar los próximos pasos. Nos da la convicción para superar los **obstáculos: internos y externos**, que pueden estar en el camino del cumplimiento de nuestras metas.

Y, ¿cuál es el rol que juega la confianza?

La confianza en nosotros mismos: **autoconfianza** –nos anticipamos así, a otro concepto clave, al cual vamos a volver una y otra vez- es la llave maestra que nos da acceso a nuestras capacidades, cualidades, y al conocimiento que nos llevará desde donde estamos hacia donde queremos ir. Sólo cuando nuestra mente está libre de la duda sobre nosotros mismos, podemos alcanzar el estado de concentración relajada que es el atributo esencial de todos aquellos que buscamos un rendimiento superior. La confianza nos permite accionar sin sentir esfuerzo. Cuando la confianza se ve socavada, uno tiende a sentirse presionado para estar a la altura de los desafíos a los cuales se ha comprometido.

***Confianza y compromiso son atributos inseparables.***

De esta forma, el ejercicio del CF consiste en liberar el potencial inversor de una persona o de una corporación para incrementar al máximo su desempeño, ayudándole a “aprender a aprender”, en lugar de enseñar o, peor aún, simplemente prescribir productos financieros. Digamos aquí, con Alvin Tofler, que los analfabetos del siglo XXI, no serán los que no sepan leer ni escribir, serán aquellos que no sepan **reaprender, desaprender y volver a aprender**.

### ***Quien CREA, CREA para Crecer***

Ahora bien, volvamos a nuestro concepto CREA, al que también vamos a llamar entre nosotros el Modelo CREA; alude a los verbos crear, creer, sin embargo, no debe su nombre a ello, sino a los tres factores que conforman su esencia: **Conciencia, Responsabilidad y Actitud**.

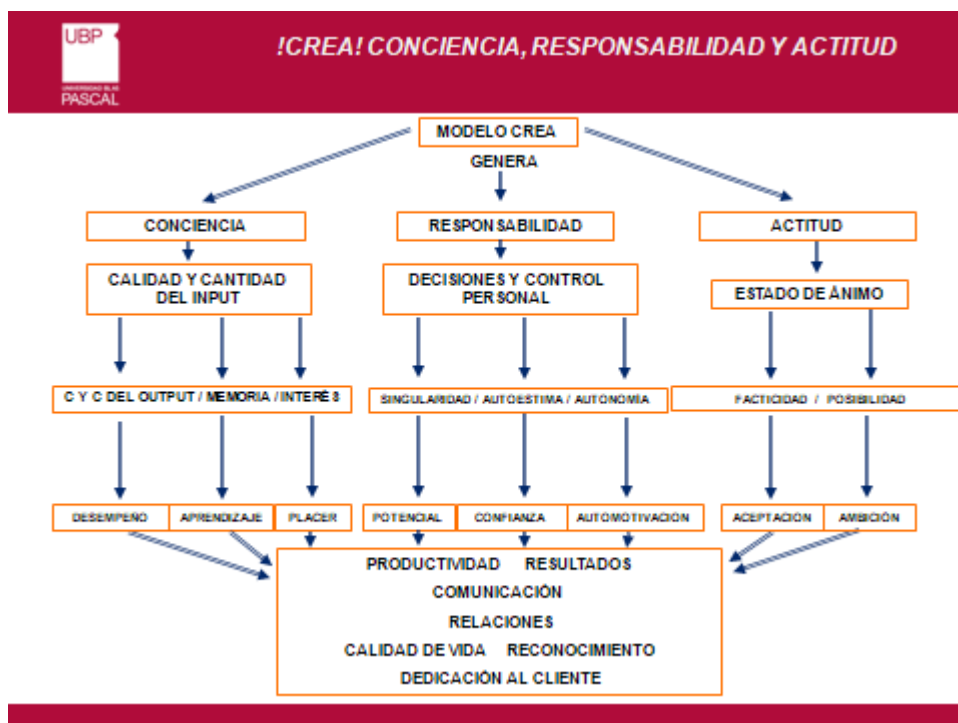
A esta altura, vamos a presentar a otro de los grandes padres del Coaching –y, sin duda alguna, con alta repercusión en el CF-: **David Peter Hemery**:

David Hemery - 400m Hurdles World Record 1968”centro de altos estudios”  
Mexico – YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=fzofxFyNuG4>

David, ganador de los 400 metros en vallas y merecedor de la medalla de oro en los juegos olímpicos de verano de 1968 en la ciudad de México, realizó una investigación estudiando a 63 de los más relevantes atletas, provenientes de más de 20 disciplinas deportivas, cuyas conclusiones se exponen en su libro “Sporting Excellence”.

Sin duda, David encontró un número importante de características y atributos muy diferentes en todos los deportistas entrevistados; esto, desde luego, ya que cada uno de nosotros implica siempre una personalidad y aptitudes únicas e irrepetibles; sin embargo, en sus conclusiones se destacaron, en la personalidad de los deportistas estudiados, los tres aspectos claves que acabamos de mencionar: **la conciencia, la responsabilidad y la actitud**, como referentes comunes para en sus desempeños, como así también para cualquier tipo de actividad humana; dentro de ellas, desde luego y muy especialmente, la que concierne a nuestra faz inversora. De allí, nuestro acróstico **¡CREA!** -C.RE.A –Conciencia, Responsabilidad y Actitud-, como manera de sintetizar un concepto que consideramos la **pedra angular del Coaching Financiero**.

¿Qué tal si nos aproximamos de súbito a una visión de conjunto de lo que estamos planteando?



Veámoslo como un instrumento musical a nuestro alcance, a nuestra disposición permanente para pulsar la nota justa y necesaria, en el momento justo y necesario.

Nos detendremos aquí para profundizar, un poco más, en estos tres aspectos que configuran el Concepto iCREA!, pilares fundamentales en el quehacer del CF y que guardan una íntima relación con el proceso de marcación de nuestros objetivos de inversión. Nótese que usamos signos de admiración, para darle al verbo en nuestro quehacer profesional diario un sentido de imperativo categórico, para con nosotros mismos y en nuestra relación con el público inversor.

### iCREA! Conciencia

En primer lugar, cuando hablamos de conciencia nos referimos al grado de percepción del mundo que nos rodea y, porque no, de nosotros mismos. Digamos, con John Whitmore, que tener conciencia es conocer lo que está ocurriendo a nuestro alrededor y tener conciencia de uno mismo es conocer lo que uno está experimentando. Para John, “la conciencia implica adquirir un conocimiento de algo a través de la reflexión, la observación o la interpretación de lo que uno ve, oye, siente, etc.”

Para J. M. Roman y otros, en la obra *Análisis Transaccional*, “la conciencia de las cosas significa, por ejemplo, oír cantar a los pájaros del modo adecuado, y no como le enseñaron a uno a verlos y a oírlos. Ver y oír tienen diferentes cualidades para los niños que para los mayores, pues los niños son más estéticos y menos inteligentes en los primeros años de la vida”

“Un niño –continúan- ve y escucha a los pájaros con deleite. Entonces, la madre llega y sintiendo que debe compartir su experiencia y ayudar al desarrollo de su hijo, le dice: ese pájaro es un ruiseñor y aquel un jilguero. En cuanto el niño se preocupa por saber cuál es un ruiseñor y cuál un jilguero ya no puede ver a los pájaros y oírlos cantar. Tiene que verlos y oírlos como su madre quiere que los vea y oiga. La madre tiene buenas razones de su parte, ya que pocas personas pueden pasarse la vida escuchando a los pájaros, y cuanto antes empiece el niño su educación, mejor. Tal vez será ornitólogo cuando crezca. Algunas personas maduras, sin embargo, pueden ver y oír como antes. Pero la mayoría de los miembros de la raza humana han perdido la capacidad de ser pintores, poetas o músicos, y ya no tienen la opción de ver y oír directamente, aunque pudieran permitírselos. Tienen que hacerlo de segunda mano. La recuperación de esta habilidad se llama conciencia de las cosas.”

Según Erich Rudolf Jaensch, fisiológicamente, la conciencia de las cosas es la percepción de la figura unida a la fantasía de la imagen. Al respecto, los autores citados continúan reflexionando: “tal vez haya también percepción de la figura, cuando menos en algunos individuos, en las esferas del gusto, del olfato y de la cinestesia, y esto nos proporciona los artistas en esos campos, chefs, perfumistas y bailarines...”

“La conciencia de las cosas requiere vivir en el aquí y en el ahora, y no en otra parte, ni en el pasado ni en el futuro. La persona consciente está viva porque sabe cómo siente, dónde está y cuándo es. Sabe que cuando esté muerta los árboles todavía estarán en el mismo lugar, pero ella ya no se encontrará ahí para mirarlos otra vez, así que quiere verlos ahora tan intensamente como sea posible.”

“La persona consciente se conoce a sí misma, conoce su pasado, pero no está compelida a repetirlo; usa su autonomía, para estar sintonizada con lo que está ocurriendo aquí y ahora; tiene libertad para sentir y experimentar por sí misma; su mente y su cuerpo trabajan al unísono.”

Abramos un nuevo espacio de reflexión, y hagámonos algunos interrogantes como estos: ¿qué conciencia tenemos acerca de nosotros mismos como ACF o como inversores?, ¿qué conciencia poseemos acerca del contexto en que vivimos?, ¿qué conciencia tenemos acerca del mundo que nos toca vivir?, ¿qué importancia tiene para nosotros como ACF o inversores tener respuesta a estos interrogantes?

Un estado de conciencia no significa necesariamente conocer todo cuanto ocurre a nuestro alrededor, ni mucho menos la verdad del mundo; ya veremos al respecto más adelante y en profundidad este concepto; digamos solamente por ahora que vivimos en mundos interpretativos, y el mundo de las finanzas como tal no escapa a esta perspectiva. Al ser la conciencia producto de la atención concentrada, la concentración y la claridad implica un estado natural de alerta. No una alerta obsesiva e intranquilizante; una alerta que activa la percepción y nos permite anticipar las cosas antes que las cosas pasen.

**¿Qué significación tienen la concentración y la anticipación en el proceso de desarrollarnos como ACF o Inversores exitosos?**

Cuando nos fijamos objetivos en inversiones activamos nuestro interés, estamos más atentos, tenemos un norte en nuestras finanzas personales, sabemos dónde queremos ir, comprobamos de antemano que en algún momento estaremos allí, contamos con un trayecto para recorrer y alertas para saber que vamos por ese camino indicado; en definitiva, estamos aumentando el grado de conciencia para un mejor desempeño en nuestras finanzas personales. Como decíamos antes, no de una manera obsesiva e intranquilizante, sino vivir este proceso -que es la esencia del CF- pacientemente. Hay una “paciencia profesional” en el buen inversor que lo ayuda a determinar y cumplir sus metas. ¿Qué valor tiene la paciencia para un constructor de ficciones como Franz Kafka? Lo llevó a decir: “por la impaciencia los hombres perdieron el paraíso, por la impaciencia no lo recuperan”.

Como ACF e Inversores, quizá, una de las primeras cuestiones de la que tenemos que ser conscientes es: ¿en qué contexto nos toca invertir?, ¿en qué contexto social, político y económico llevaremos a cabo nuestras inversiones?

Digamos antes, que el camino para generar conciencia en inversiones comienza con forjarnos objetivos. Hay una íntima relación entre fijar objetivos y crear conciencia. Hablamos también sobre la relación que se da entre compromiso y confianza. ¿Podemos convenir ahora que fijar objetivos, generar compromiso, crear confianza y autoconfianza, y desarrollar conciencia van de la mano?

Veamos una situación. Lo que llamamos la realidad, en la que nos toca actuar como ACF e Inversores –y por supuesto en todos los aspectos de nuestras vidas-, es la interpretación que podemos dar de los hechos y de los fenómenos sociales, políticos, económicos y de los mercados, tanto locales como internacionales. Aquí tenemos que ser capaces de forjar y mantener nuestra propia interpretación. El tema es cuando compramos interpretaciones de otros y muy especialmente, como ha ocurrido muchas veces en nuestro país, interpretaciones oficiales. Por lo general las dos interpretaciones perviven –la nuestra y la de otros, en este caso “la oficial”-, aunque esto nos parezca una ambigüedad. A esto permitan ustedes que lo llame **“dualismo interpretativo”**.

En ocasiones esa ambigüedad interior no nos permite dar el salto o tener la rebeldía, si fuese el caso, cuando convive con una ilusión que alimenta la necesidad de conservar lo que tenemos, ya que todo cambio puede ser temido como peor. Esto nos pasó una y otra vez en Argentina; basta recordar las recurrentes crisis económico-financieras vividas en los últimos 50 años.

Veamos un ejemplo. En los prolegómenos de la crisis de solvencia que vivimos los argentinos en el 2001 -una de las crisis más temidas-, ya a principios del primer semestre del 2000 la gran mayoría de la población tenía su propia interpretación; ese conocimiento, esa percepción, esa conciencia acerca del desenlace que cabía esperarse de la situación económico y financiera que estaba atravesando el país. Sin embargo, predominó la interpretación oficial, el discurso oficial. A esto le llamamos **“dualismo interpretativo”**. No vamos a abundar en el análisis de esta crisis, hay mucho material escrito y muy bueno al respecto.

Para Leonardo Wolk “el aprendizaje también es activo porque requiere la voluntad y la acción de movernos de una zona que arbitrariamente llamaremos de confort, a otra que llamaremos de expansión, cuidando de no pasar a una tercera zona de pánico.”

La historia política y económica argentina está plagada de ejemplos que remiten a diversas y variadas experiencias vividas por los argentinos en acontecimientos caracterizados por crisis profundas, que sus dirigentes no supieron, no pudieron o fueron simplemente incapaces de administrar y controlar adecuadamente. En este sentido, basta recordar a José Alfredo Martínez de Hoz cuando con relación a su célebre tablita referida al tipo de cambio expresara: “...sobrevivirá hasta el fin de la década”, o a Lorenzo Sigaut quien advirtiera “el que apuesta al dólar pierde”, o a Eduardo Duhalde cuando alentara tan buenas expectativas con su anuncio: “quien depositó pesos, recibirá pesos, y quien depositó dólares, recibirá dólares”.

Convengamos con Mariano Otálora que “los argentinos debemos ser uno de los pocos en el mundo que han vivido ciclos de euforia y de crisis profunda tan repetitivas. Debemos capitalizar la experiencia: anticiparse es obligatorio para cualquier persona que viva en Argentina”.

No es nuestro propósito hacer aquí un análisis de estos períodos, sólo pretendemos incentivar la memoria con relación a vivencias instaladas en nuestras conciencias y recrear un contexto para hacernos algunas preguntas: ¿qué nos dejaron estas experiencias vividas?, ¿qué recordamos de esos momentos?, ¿qué papel desempeñaron nuestros objetivos?, pero realmente, ¿teníamos objetivos para seguir?, ¿cuán víctimas, espectadores o protagonistas nos hemos sentido?

Lo que nos ha ocurrido -y seguramente puede volver a ocurrirnos- es que al convertirse este juego de la ilusión que nos puede en un dilema cerrado, se afectan gravemente nuestras decisiones de inversión y la manera en que conducimos nuestras finanzas personales. Por lo tanto, una de las primeras cuestiones que tenemos que resolver es cómo romper este tipo de ilusiones, desgarrar las máscaras, asumir la realidad y a partir de este primer estado de conciencia comenzar a actuar.

Las preguntas que como ACF e Inversores nos hacemos hoy son: ¿elegimos nosotros o dejamos que elijan por nosotros?, ¿elegimos ser víctimas o elegimos ser responsables? Nosotros bogamos por un ACF y un Inversor subversivos; esto es, responsable de sus propias decisiones, con control personal y capaz de tomar definiciones siguiendo el dictado de sus propias conciencias.

De nuevo, la marcación de objetivos es el arma más poderosa que tenemos los seres humanos para comenzar a abordar y comprender la realidad, en cualquier contexto que nos toque vivir, al tiempo que nos permite transformarla y transformarnos. La fuerza de ponernos objetivos en inversiones, radica en que a partir de ese momento centramos nuestro interés y focalizamos nuestra mente, abriendo un camino que lleva a elevar cada vez más los grados de conciencia, y también como luego veremos de responsabilidad y actitud.

Recordemos, en aras de conceptualizar aún más esta primera columna angular del Coaching qué es la conciencia, insistiendo que ésta implica “conocer algo a través de la reflexión, la observación, o la interpretación de lo que vemos, oímos, sentimos, palpamos, intuimos”. Esta nueva vertiente de la conciencia que ahora incorporamos es vital en el proceso de fijación de objetivos en inversiones. A su vez, los objetivos y el proceso de marcación de los mismos constituyen la columna vertebral del diseño y arquitectura de nuestras inversiones.

Los objetivos en inversiones en todos los casos van asociados indisolublemente, aunque de manera interactiva y dinámica, a nuestro perfil psicológico como inversores. Este **binomio: objetivos / perfil**, es invariablemente el inicio de todo proceso de CF. Sin embargo, rara vez ocurre de esta manera. Recordemos cuando alguna vez realizamos una inversión: ¿de qué manera vivimos esa experiencia?, ¿qué buscábamos en oportunidad de realizar la consulta?, ¿dónde y de qué forma fuimos atendidos?, ¿qué opciones nos ofrecieron?, ¿qué decisión tomamos y qué nos indujo a tomar esa decisión?, finalmente, ¿qué importancia tuvo para nosotros tomar una decisión?

En este mismo sentido, conciencia también comporta la percepción clara de la información, de los hechos relevantes y la capacidad de distinguir lo que es importante en el ámbito de nuestras finanzas personales. Tenemos conciencia cuando conocemos lo que está ocurriendo a nuestro alrededor y tenemos conciencia de nosotros mismos cuando conocemos lo que estamos experimentando o sintiendo, en particular cómo y cuándo nuestras emociones o deseos distorsionan nuestra propia percepción e influyen en nuestras decisiones de inversión. Por ello, asociamos a los objetivos nuestra psicología inversora en un binomio donde sus módulos se interinfluyen y a partir de su identificación tomamos conciencia de qué clase de inversores somos.

El proceso de fijación de objetivos: tener claro a donde queremos ir; descubrir el valor subyacente: el propósito; delinear el plan de acción y ponerlo en práctica; conocer nuestras creencias y hábitos, luchando con aquello que nos impide cambiar y crecer, nos lleva a elevar cada vez más el grado de conciencia. Conocemos, de esta manera, mucho más acerca de la realidad que nos circunda y de nuestra propia realidad; nos da control sobre esa realidad y sobre nosotros mismos; podemos controlar la realidad y transformarla, controlarnos y transformarnos.

***En Finanzas Personales sólo somos capaces de controlar aquello de lo que somos conscientes. Pero aquello de lo que no somos conscientes nos controla a nosotros. El primer paso para convertirnos en inversores exitosos consiste en ejercer control sobre nuestras finanzas personales, resistiendo la presión de nuestra época en donde la tendencia predominante es que las finanzas nos controlen a nosotros.***



Desde esta perspectiva, la conciencia nos capacita a través de la observación a diferencia del pensamiento que lo hace a través del análisis. Seguramente, para dominar nuestras finanzas personales requeriremos de ambos procesos. Pero dejemos claro que en esta etapa conciencia es observación de la realidad y de nosotros mismos, mientras que el pensamiento nos centra en el análisis.

Una vez determinado el **binomio objetivos / perfil** habremos aprendido mucho acerca de nosotros y sabremos, tal como decimos más arriba, qué clase de inversores somos, qué tipo de servicio y estrategia de administración de nuestras inversiones son apropiadas, qué técnicas y herramientas de inversión utilizaremos para llevar adelante el plan de acción y finalmente en qué instrumentos o productos vamos a invertir.

Esto es poner el carro y los caballos en la posición que corresponde y es, en parte, diferente a lo que se hace hoy en el mercado, muy especialmente en diversos bancos y entidades del mercado, cuyos departamentos de inversiones antes que brindar un servicio de asesoramiento a sus clientes están conformados como meros expendedores de productos financieros.

De ahí que veamos aparecer muchas veces eso que llamamos fracaso, una mala inversión, que vivimos como un problema financiero y, que en la mayor parte de las veces, nos produce sufrimiento, frustración, resentimiento, resignación. Las causas de eso que llamamos un problema financiero, debemos buscarlas por debajo del nivel de aquello en el cual se manifiesta y en tal caso encontraremos –muy probablemente- un grado mínimo de conciencia, cuando no carencia de conciencia –de la realidad y de nosotros mismos- en el momento de tomar la decisión, si es que realmente tomamos la decisión o en realidad fue alguien quien la tomó por nosotros. Esto es típico; como ya dijimos, **no nos fijamos objetivos, lo fijaron por nosotros**. Vuelta al planteo inicial:

**“¿Cómo finarnos objetivos en inversiones para que otros no lo hagan por nosotros?”**

El problema y el fracaso no existen ni en la vida ni en las inversiones, están en nuestra mente; pudimos o no tener el conocimiento necesario, pudimos o no tener la experiencia necesaria; muy probablemente, lo que pudo pasar es que no tuvimos el grado de conciencia necesaria o, como veremos enseguida, el grado de responsabilidad o compromiso o el estado anímico necesarios.

Afortunadamente, todos los seres humanos venimos al mundo con un mecanismo que nos permite elevar y mantener la conciencia en el nivel apropiado y en las áreas donde se requiere. A mayor atención concentrada –conciencia- mayor será el nivel de desempeño en las inversiones o en cualquier aspecto de nuestras vidas. Aquí reside el poder y la fuerza propulsiva de la conciencia al fijarnos objetivos, tanto en inversiones como en nuestras finanzas personales.

En síntesis, podemos definir la conciencia en una fórmula: **conciencia es igual a cantidad y calidad de input más feedback**, donde feedback es aquel que viene del medio, del cuerpo, del equipo ACF / Inversor (EI), en oposición al que viene de las otras personas. Cuando recibimos input y feedback de alta calidad el cambio surge natural y espontáneamente.

## **Conciencia = C. y C. de Input + Feedback**

Formulémonos una pregunta: ¿advertimos ahora cual es la responsabilidad que nos cabe como inversores o como ACF? ¿Qué significa cuándo decimos: “bogamos por un inversor y un ACF subversivo”?

**Conciencia genera: Desempeño, Aprendizaje y Placer en el Acto de Invertir:** Cuando hemos alcanzado el nivel adecuado de conciencia, esto es, ese input relevante y de alta calidad al que pasan tres cosas:

### **1. Hacia una Cultura del Desempeño**

En primer lugar, C. y C. de Input + Feedback ¡CREA! en nosotros **cantidad y calidad de output**. Desde ya, toda actividad humana, y desde luego el quehacer inversor, se puede reducir a un **proceso input / output**; esta interacción se hace altamente eficiente y el desempeño como ACF o inversores puede alcanzar una performance extraordinaria. La sociedad actual exige cada vez más un cambio cultural orientado al desempeño en cualquier área de nuestras vidas y, el manejo de nuestras finanzas personales, no escapa a este paradigma. El desempeño, desde luego, tiene que ver con el rendimiento, y este con los resultados financieros, es decir el grado de satisfacción en el cumplimiento de nuestros objetivos de inversión. Volveremos luego sobre este tema desde otra mirada del prisma: desde la perspectiva del Modelo OSAR.

### **2. Aprender es Actuar**

En segundo lugar, al ser la conciencia “producto de la atención concentrada, la concentración y la claridad”, en el ejercicio permanente como ACF e inversores de crear conciencia, incentivamos la memoria y con ella nos ponemos en camino de obtener un elevado nivel de aprendizaje, no necesariamente desde la teoría, sino desde lo vivencial, desde la práctica financiera cotidiana. Nada más a fin al Coaching Financiero que la premisa “comprender es actuar” o, a decir de Leonardo Wolk, “aprender es actuar. Y no cualquier acción, sino que hablamos de acciones efectivas”.

**En el Foro de nuestra Diplomatura, realizamos varias incursiones a fin de conocer la cultura inversora del grupo. En lugar de referir datos una pregunta, ciertamente, infidente: ¿Cuántos de nosotros, ya casi al final del curso, cuenta con cuenta comitente abierta?**

A nosotros, como inversores, nos pasa lo mismo que a un alto porcentaje de ejecutivos y líderes: “se definen como gente de acción, pero puestos a la tarea, observamos que deben reiniciar una y otra vez alguna acción por no ser efectivas las decisiones de acción definidas en su momento”

Investigaciones realizadas en EEUU han demostrado que después de tres meses “lo dicho” se recuerda en un 10%, mientras que “lo dicho, mostrado y experimentado” en un 65%. Este concepto de aprendizaje puede contrariar la educación que hemos recibido basada en el “deber ser” y en el “deber hacer”,



educación que muchas veces conlleva creencias y hábitos –muy valorables, pues por alguna razón de importancia están en nosotros- pero que muchas veces pueden y necesitan cambiarse en el proceso de coaching a fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos marcados.

Nuevamente una pregunta: ¿vamos advirtiéndole cuál es el trabajo que hay que dar dentro del “Equipo Inversor”?

El ACF no prescribe soluciones de inversión, sino que averigua dentro del equipo que conforma con el inversor las soluciones acordes con el binomio objetivo / perfil. El CF no repara en los errores pasados o en ausencias pasadas, se focaliza en el presente y en las posibilidades futuras y en las nuevas oportunidades de inversión. El ACF escucha a su cliente; ayudarlo en el proceso de sus inversiones significa primero escuchar y luego hacer / actuar. Desde este punto de vista es altamente elocuente cuando Richard Alper dice: “cuando empezamos desde la escucha lo demás viene por añadidura. No es fácil. Requiere que abandonemos nuestros juicios y deseos, nuestras ideas preconcebidas. A veces vamos demasiado de prisa y creemos saber de antemano lo que hay que oír”.

Para conocer al cliente y poder ayudarlo a definir su personalidad inversora el ACF tiene que aplicar escucha activa. Esto también es válido para el inversor a fin de conocer a su ACF y poder aprender y comprometerse en el proceso del CF.

Volveremos más adelante –cuando abordemos el Modelo Conversacional- sobre la escucha, el componente fundamental de la comunicación, el componente que da sentido al decir, no sin antes anticipar que vamos a hablar de cuatro niveles de escucha: **oír** –el nivel más superficial-, **escuchar a** –cuando lo hacemos desde nuestra propia experiencia-, **escuchar para** –cuando buscamos algo en nuestro interlocutor- y **escucha activa o consciente** –es una escucha profunda con un mínimo de juicio y diálogo interior-. Esta última es la que tenemos que sostener en el proceso de CF.

Así, el compromiso de crear conciencia, con nosotros mismos como ACF y con nuestros clientes inversores –pronto, agregaremos los otros dos términos de nuestro acróstico: **responsabilidad y actitud**- es la clave de todo buen aprendizaje, en general y del proceso de CF en particular.

Cuando Invertimos lo hacemos para ganar, pero todos sabemos que invertir no es una actividad exenta de riesgos y volatilidades por lo que tenemos que asumir, desde un inicio, que ambos eventos serán parte natural de nuestro proceso, tan propios como propios sean nuestros objetivos y personalidad. De esta manera, hay que comprender siempre la probabilidad de una pérdida –para nosotros, dejar de ganar o ganar menos-: sin embargo, esto no significa de manera alguna vivirla como una culpa o una frustración, sino como una oportunidad de aprendizaje.

***La cultura de la culpa genera una actitud defensiva y ésta limita el conocimiento.***

### 3. Placer en el Acto de Invertir

Finalmente y en tercer lugar, a mayor grado de conciencia, mayor grado –en términos positivos- en el proceso de centrar interés. Permanecer interesados mantiene la atención. Interés es una tendencia del ánimo hacia una persona, cosa o actividad y esto se conecta con el placer de vincularse a esa persona, cosa o actividad. Fijar metas en inversiones contribuye a incrementar nuestros niveles de conciencia, generando interés y haciendo placentera una **actividad a la que cada vez más hay que considerar como una fase relevante de nuestra personalidad y nuestras vidas**. Hoy bien podemos decir que la salud financiera y la salud física están íntimamente vinculadas, son tan importante la una como la otra. De ahí, y cada vez más, es que podemos decir que:

***El ACF es a la salud financiera de la familia o de la empresa, lo que el médico de cabecera es a la salud física del paciente, y no sólo en la fase curativa, esencialmente en la fase preventiva.***

#### ¡CREA! Responsabilidad

Veamos ahora el segundo término de nuestro acróstico, que revela otra de las columnas angulares del CF: la Responsabilidad. Desde el punto de vista del CF se trata de nuestra capacidad de responder ante determinadas situaciones que se nos presentan, en nuestras vidas en general y en nuestras finanzas en particular. Si descomponemos la palabra responsabilidad de la siguiente forma: respons(h)abilidad, podemos advertir más claramente de donde proviene esta idea.

Desde esta mirada, la responsabilidad consiste en nuestra habilidad para responder, es nuestra elección de cómo posicionarnos frente a los acontecimientos que vivimos; es en definitiva la libertad de elección de nuestras propias acciones a cada momento.

Hay dos formas de posicionarnos frente a los acontecimientos: una tiene connotaciones regresivas y la otra implica un comportamiento que podríamos llamar progresivo, es decir una tienen efectos reactivos y la otra proactivos. En los ejemplos que mencionamos arriba, acerca de nuestras experiencias vividas en Argentina, imaginemos por un momento y que por diversas razones en alguna de ellas tuvimos inconvenientes con nuestras inversiones.

Más precisamente, en la crisis de solvencia que nos tocó vivir en el 2001, muchos argentinos teníamos nuestro dinero impuesto en un plazo fijo en una entidad financiera, seguramente de mucho prestigio y trayectoria en los mercados. Lo que sigue es conocido por todos; una de las consecuencias fue que los ahorristas se vieron sorprendidos por el “corralito” con su efecto más temido: no poder disponer de los fondos.

Ya dijimos que en el CF no vamos a mirar hacia atrás. Sin embargo, en un mirada retrospectiva es bueno preguntarnos: ¿qué aprendimos de aquella situación?, si volviéramos a vivirla: ¿actuaríamos de la misma manera?; ésta respuesta podría derivar en dos opciones probables según la manera de observar lo ocurrido.

Una de ellas podría ser la siguiente, cuando muchos de nosotros muy probablemente pudimos haber dicho o pensado: “en este país no se puede ahorrar; políticos y banqueros son todos corruptos, nos estafaron nuevamente, siempre se quedan con nuestro dinero”. Más allá de que ello en algunos casos pueda ser cierto, en esta respuesta podemos apreciar claramente que se coloca la responsabilidad en otra parte y no en nuestras propias personas. Ésta, es una respuesta del tipo reactiva y se conocen como **“explicaciones tranquilizadoras”**, dado que no nos hacen parte del problema; más aún, el problema o lo que llamamos problema sigue existiendo y seguirá existiendo en tanto y en cuanto nos declaramos inocentes de lo que nos sucedió asumiendo el papel de víctimas. De esta manera, bloqueamos las posibilidades de cambiar la situación y de cambiar nuestro comportamiento hacia adelante.

La otra opción podría encontrarnos con una respuesta diferente, tal como: “dejamos nuestros ahorros concentrados en un solo banco, no pedimos ayuda oportuna, asesoramiento o información”. Otra, un poco más sofisticada, podría haber sido: “nos perjudicamos por no haber armado una cartera de inversión adecuadamente diversificada con nuestros ahorros, esto es lo que haré en adelante”. Esta, decididamente es una respuesta del tipo proactiva, conocida también como **“explicaciones generativas”**. Aquí, nos hacemos cargo y parte del problema, nos transformamos en protagonistas de nuestras propias vidas, y por lo tanto, al asumir nuestras responsabilidades abrimos las puertas a un mundo de posibilidades de cambio.

También podríamos pensar reactivamente que la realidad que nos tocó vivir y la crisis económica que nos perjudicó estaban fuera de nuestro control. Aunque no sea enteramente así y aún teniendo algo de razón, convengamos que tanto nuestro comportamiento como nuestras decisiones sí están bajo nuestro control. Es vital que en la administración de nuestras finanzas personales nos demos cuenta de que la mayor parte de las cosas que nos pasan están bajo nuestro control.

***Alguien tiene un objeto en sus manos. El objeto cae. Hay por lo menos dos explicaciones posibles. Una, cayó por imperio de la fuerza de la gravedad; otra, ese alguien asume que él lo dejó caer. Las dos explicaciones son ciertas; sin embargo, la diferencia está en que la primera saca la responsabilidad afuera, mientras que en la segunda ese alguien asume la responsabilidad.***

A mayor asunción de responsabilidad con relación a nuestros pensamientos y acciones, mayor compromiso con ellos y, del mismo modo, más alto desempeño. Para tener un alto desempeño en inversiones tenemos que comprometernos con el proceso de inversiones y tener presente que siempre responsabilidad implica elección.

Si estamos en el rol de ACF seamos conscientes de que nuestros clientes son los protagonistas, que son ellos los encargados de encontrar las opciones y tomar las decisiones. En palabras de John Whitmore, si le damos un consejo a nuestro cliente inversor y fracasa, el cliente nos culpará, habremos cambiado nuestro consejo por su responsabilidad y esto generalmente no es un buen trato.

“Cuando el consejo es una mera prescripción la iniciativa es nula”.

Nicolás Litvinoff en su trabajo ¡Es tu dinero! –Finanzas personales sin asesores– narra la situación vivida por un asesor de inversiones, que fuera comentada en una de las ediciones del diario británico Daily Mail. El asesor en cuestión, con la finalidad de ser interrogado, fue secuestrado y torturado por cuatro inversionistas mayores de 60 años que habían perdido con él todos sus ahorros en una pésima operación vinculada al sector inmobiliario de Florida, en Miami, previo al estallido de la crisis de las hipotecas subprime.

Si bien el asesor pudo ser rescatado por la policía y sus captores detenidos, “el hecho, aunque extremo, habla de una conducta típica de los inversionistas: culpar a los asesores financieros cuando se pierde dinero. Habla también de cómo la gente elige la comodidad de delegar en terceros –muchas veces– casi desconocidos el destino de sus ahorros, una reacción a las claras irresponsable.”

Hagámonos con el autor citado la siguiente pregunta clave:

***Ahora mismo: “¿estamos respondiendo con compromiso y habilidad al desafío de invertir eficientemente nuestros ahorros, de forma tal que nos permitan alcanzar la independencia económica y un retiro temprano?”***

En consecuencia, responsabilidad y opción son claves para mejorar el desempeño en inversiones. Responsabilidad, decisión y control personal van juntos. Responsabilidad requiere decisión y decisión implica libertad y, para sentirnos libres, las personas necesitamos opciones y responsabilidad. Sin embargo, no se trata de una responsabilidad impuesta sino de una responsabilidad elegida donde un alto grado de ella implica elección de más opciones.

Existe una correlación entre estrés y control personal. Investigaciones realizadas en EEUU, en el Estado de Minneapolis, concluyeron en que una de las causas importantes del agotamiento está en el bajo control personal permitido –por otros o por nosotros mismos– en las propias tareas que realizamos.

Cuando generamos facultad de decidir y controlar, en cualquier ámbito de nuestras vidas, reafirmamos en las personas capacidad y autoestima y se contribuye altamente a morigerar o eliminar el estrés. Así las cosas, en la modernidad líquida, tal como ha sido llamada nuestra época, la aceptación plena de la responsabilidad se convierte en una necesidad física y psicológica para la supervivencia.

Hay un **“estrés del inversor”** que se genera cuando delegamos las decisiones en otra persona o entidad, cuando no sabemos realmente que es lo que está pasando con nuestro dinero, cuando no nos comprometemos con las decisiones de inversión, en definitiva, cuando sentimos que no tenemos ningún control de la situación. Este estrés se puede y se tiene que evitar. Ello se da cuando la relación entre el ACF y el Inversor funciona en equipo, creando a cada paso conciencia y responsabilidad, generando cantidad y calidad de input y control personal.

## **Responsabilidad genera: Singularidad, Autoestima y Autonomía en el Inversor**

Ahora bien, ¿qué más nos pasa cuando generamos responsabilidad en inversiones, ya sea en los demás o en nosotros mismos? Son tres las cosas importantes que nos van a suceder dentro del equipo ACF / Inversor (EI): primero, apuntalamos y reforzamos la singularidad; en segundo lugar, creamos autoestima y en tercer lugar, desarrollamos autonomía.

### **1. Desarrollando nuestra Singularidad**

Entonces, en primer lugar, ¿de qué manera reforzamos la singularidad en el inversor?

Convengamos en principio que la singularidad tiene que ver con el desarrollo de nuestra individualidad, con la posibilidad crear y de crearnos a nosotros mismos a partir de nuestras capacidades, de inventar y reinventarnos, en contraposición a las presunciones del conductismo en virtud de las cuales somos prácticamente una caja vacía. La semilla está en nosotros, y depende de nosotros el poder de germinarla y hacerla crecer, desarrollar nuestro potencial y sacar lo mejor de nosotros mismos. Es fundamental partir del reconocimiento de la individualidad desde el inicio del proceso de inversiones.

Todos contamos con un potencial oculto. Ponernos metas en nuestras finanzas e inversiones, explorar la realidad y considerar más opciones es la clave para liberar ese potencial oculto. Empero, para lograrlo en nosotros y poder ayudar a los demás es necesario que alberguemos la convicción de que lo mejor está ahí, en la interioridad de nuestras individualidades.

**Crear este clima, dentro del “Equipo Inversor”, es esencial y fundamental en el proceso para desarrollarnos y crecer como ACF o Inversor.**

Hemos aludido arriba a momentos de nuestra historia caracterizados por crisis económicas agudas, que son también por lo general políticas y sociales. Los seres humanos podemos desarrollar un enorme potencial ante situaciones de crisis, y en ellas somos capaces de sobrepasar todas nuestras expectativas y la de los demás. La capacidad está en nosotros, la crisis es el catalizador. Toda crisis implica también oportunidades y al desplegar el potencial se elevan los niveles de desempeño. Al tener objetivos, ser conscientes de sus valores y mantenerlos activos durante el recorrido que lleva a conseguirlos, no solo nos mejora el desempeño sino que lo hace sostenido en el tiempo.

**La creencia sobre nuestra capacidad y la capacidad de los demás influye en el desempeño.** En EEUU se llevó a cabo una interesante investigación; en ella se demostró que al tomar dos grupos de escolares aleatoriamente, y al decirle al instructor del primer grupo que el mismo estaba compuesto por niños con alto coeficiente intelectual, y al instructor del segundo grupo que los niños, a su cargo, tenían un bajo coeficiente intelectual, al cabo de un período de tiempo las evaluaciones en el primer grupo arrojaron mejores resultados que en el segundo.

Todo buen ACF cree en el potencial de su cliente inversor y todo inversor exitoso cree en su propio potencial. De esta manera, el Equipo Inversor se consolida cuando el ACF cree en el potencial de su cliente y este en el de su ACF y en el suyo propio.

¿Sabemos realmente de lo que somos capaces y de lo que son capaces los demás?

Debemos ver a las personas y vernos a nosotros mismos en función del potencial futuro, no del desempeño pasado. Se estima que en términos medios desarrollamos –y lo hemos comprobado a su vez en nuestra actividad inversora –, en el mejor de los casos, sólo un 40% de nuestro potencial en una escala que va del 1 al 70%.

Estos interesantes datos son resultados de trabajos de investigación llevados a cabo por el autor de uno de nuestros libros de cabecera en esta sección: John Whitmore. A partir de estas conclusiones, corroborándolas en el trabajo con grupo de inversores, nos ha permitido en muchos casos transpolarlas y conocer mucho más a cerca de nuestra personalidad inversora.

A propósito de estas investigaciones, surge un aspecto de alta significación: la existencia de **barreras que impiden fluir nuestro potencial**, en la vida, en nuestro trabajo y, desde luego, en nuestras finanzas personales e inversiones. Unas son **barreras externas**, como algunas estructuras y prácticas restrictivas propias del sistema institucional creado no siempre pensando en una asistencia estimulante para el Inversor -como ocurre frecuentemente en el caso de Argentina-, la falta de estímulos al ahorro y la inversión, y los estilos de gestión en el proceso de inversiones que mantienen muchas de las entidades de nuestro mercado. Otras son **barreras internas**, tales como el miedo al fracaso, la falta de confianza, la baja autoestima, creencias, hábitos y las dudas sobre uno mismo, tanto en el ACF como en el Inversor.

¿Qué valor les asignamos a estas barreras –de 1 a 10- en nuestro proceso de invertir?

Un sistema bancario donde sus gerentes financieros fundamentan su cultura institucional en la tan poco feliz y menos aún transparente premisa “no avivar giles” constituye, sin duda alguna, una barrera externa de carácter estructural para el desenvolvimiento de la industria de inversiones en nuestro país y para el desarrollo del potencial de nuestros inversores. Es una práctica restrictiva adrede, producto del pecado original que nace con reforma del sistema financiero argentino impulsada por José Alfredo Martínez de Hoz e implementada por la dictadura militar de los años setenta tal como ya mencionamos arriba.

Por ello, es poco difundida en el mundo la práctica de la universalización del negocio bancario, existiendo, como es lógico, una banca comercial y una banca de inversión. Es simple: “zapatero a tus zapatos”. Con un sistema de estas características, viciado en sus orígenes, es indudable que los inversores carezcan de estímulos y oportunidades provenientes de un sistema que lejos de alentar la inversión la obstaculiza con obsoletos estilos de gestión.

Es evidente que estos gerentes financieros y comerciales son víctimas del propio sistema que los obliga a actuar a la defensiva, arbitrando permanentemente objetivos de naturaleza muy diferente: mantener e incrementar los depósitos en cuenta versus brindar un servicio de excelencia a sus clientes inversores.

Este dilema, producto de un sistema perverso, no es de fácil resolución; los perjudicados son desde ya los clientes inversores que carecen de estímulos y nuevas oportunidades; sin embargo, el mayor perjudicado es el país, ya que pasan los años sin poder construir una cultura basada en el ahorro genuino y la inversión.

Sin una sólida cultura de ahorro e inversión en la población de un país, sin un mercado de capitales fuerte y extendido: ¿qué probabilidades de crecimiento y desarrollo podemos asignarle?

Asimismo, volviendo al plano institucional, nos preguntamos en estas horas, y en el actual momento de desarrollo de nuestro mercado de capitales, en que se está analizando en el país una reforma tributaria, ¿cuál será el impacto que puede tener, en nuestra realidad actual, el impuesto sobre la renta financiera, que apunta fundamentalmente a las familiar?

Si a todo esto le sumamos la dejadez, la intolerancia y la ineficacia del sistema impositivo, que parece, por ahora, no ser una premisa alentadora del proyecto de reformar, como así también la carencia de una visión integral al servicio del desarrollo de un país, podemos dimensionar lo paralizante que pueden ser estas barreras externas para el crecimiento de las inversiones.

Vamos a citar –sin pretensión de profundizar en los temas- dos ejemplos, perfeccionados en lo jurídico y contable, pero poco viables ante la falta de un adecuado marco impositivo: **el fideicomiso privado y los fondos comunes cerrados para la inversión inmobiliaria**. En este país, donde tanto el sector agropecuario como el inmobiliario tienen un enorme efecto multiplicador en su economía, sumado a la preferencia inversora de su población en instrumentos ligados al dólar y a la construcción, ambos instrumentos podrían constituirse en vehículos altamente motivantes y canalizadores del ahorro y la inversión genuina de la población. Sin embargo, ello aún no ha sido posible dada la ausencia de un razonable marco y tratamiento impositivo.

¿Qué podemos hacer como ACF e Inversores para luchar contra estas barreras externas?

El CF es un ámbito donde ACF y cliente luchan juntos por la libertad, constituyéndose, de esta manera, en una poderosa arma subversiva, especialmente en manos de la clase media, gigante dormido y llamado a revolucionar la industria de las inversiones en Argentina. Conciencia, compromiso y una actitud positiva son los puntos de apoyo con los que ACF y cliente inversor pueden luchar eficazmente contra estas barreras.

Asimismo, están presentes en el Inversor las **barreras internas**, básicamente el miedo a perder y la falta de confianza, también el desconocimiento o baja cultura inversora. Digamos con Mariano Pantanetti: “miedo a perder dinero, miedo a lo desconocido, miedo a hacer el ridículo, miedo a preguntar, miedo a cambiar, miedo a que todo vaya bien, miedo al miedo”.



¿Miedo al miedo? ¡Qué pronto llegamos a esta tan temida emoción –valga la redundancia- en inversiones!; y que bueno comenzar a tomar conciencia desde ahora de este sentimiento, tan humano, esta emoción adaptativa, que mucho tiene que ver con nuestro desarrollo y crecimiento como ACF e Inversores exitosos. Norberto Levy, en su trabajo “La Sabiduría de las Emociones”, habla de esta manera y desde la necesidad de recuperar la “dignidad del miedo”:

***“El miedo es una valiosísima señal que indica una desproporción entre la amenaza a la que nos enfrentamos y los recursos con que contamos para resolverla. Sin embargo, nuestra confusión y nuestra ignorancia lo han convertido en “una emoción negativa” que debe ser eliminada”.***

Siempre que tengamos una desproporción entre una amenaza y nuestros recursos, vamos a tener miedo. Y ello es maravilloso, ya que el miedo es una señal ante un peligro. Es tan importante, que algunos llegaron a decir que sin miedo no existirían las especies animales, incluso la nuestra. Visto así el tema, no pasa por dejar de lado al miedo, ignorarlo o, como decimos tantas veces, enfrentarlo, sino en trabajar por el lado de los recursos. No es entonces una emoción negativa, es una emoción adaptativa, una emoción en la que Norberto Levy aboga por devolverle su dignidad, el papel fundamental que juega en nuestras vidas.

¿Cómo podemos asistir, cómo podemos manejar esta emoción en inversiones?, tan común en las personas en nuestro medio, tan vigente en el sentimiento de las familias argentinas. El miedo, ¿podrá ser una de las causas de ausencia de nuestras familias en el mercado de capitales argentino?

¿Qué podemos hacer con el miedo en inversiones?

***En primer lugar, conocer qué es el miedo en sí;*** y ello es, ni más ni menos, esa “desproporción” de la que hemos hablado recientemente a partir de la maravillosa definición del Dr. Norberto Levy. Es decir, si enfrentamos una amenaza 10 y los recursos que tenemos son 3, inexorablemente vamos a sentir miedo, y este sentimiento es una señal que nos está alertando acerca de la existencia de un peligro. Entonces, lo importante no es focalizarnos en el miedo, sino en los recursos, desarrollar esos recursos que estamos necesitamos para corregir esa desproporción y en consecuencia disolver el miedo.

***En inversiones, ¿cuáles son esos recursos que necesitamos desarrollar? Esta pregunta habla de la significación de la labor profesional del ACF y de la calidad del trabajo que corresponde darse dentro del Equipo Inversor***

Primero, conocer el tema, ¿cuántas veces hemos sentido miedo frente a lo desconocido?; segundo, contar con una suficiente ***estructura de autoestima y confianza*** como para estar más allá de los resultados de la experiencia de invertir nuestro dinero; y tercero, contar con la ***predisposición de aprender*** de todo lo que vamos viviendo en el proceso de invertir y aprender de los resultados de nuestras inversiones. Si adquirimos estos recursos, nuestra experiencia de invertir será altamente constructiva, muy diferente a vivirla como si estuviésemos jugándonos la vida, nuestros ahorros, el fruto del esfuerzo de toda nuestra vida.



Más aún y en otro orden de cosas, en inversiones muchas veces vemos una amenaza en algo cuando en realidad es una oportunidad. A tal punto es relevante el tema que juega el miedo en las inversiones.

¿Qué más podemos hacer para trabajar nuestro miedo a invertir?

**En segundo lugar, conocer concretamente, a qué le tenemos miedo en inversiones**, ¿tenemos miedo a perder?, ¿hay alguna medida en ese miedo a perder?, ¿miedo a la solvencia de las entidades a las que confiamos nuestro dinero o a los instrumentos de inversión de los que disponemos?, ¿nos resulta más temible invertir en renta variable que invertir en renta fija?, ¿sentimos miedo de invertir en Argentina atento a las recurrentes crisis que hemos experimentado a través de los años?, ¿hay en nosotros más miedo de invertir en Argentina, que hacerlo en el exterior?

Empero, algo más podemos hacer en nuestro empeño de asistir al miedo de invertir.

**En tercer lugar, conocer qué pasa con este miedo a invertir, cual es el destino que le damos al miedo a invertir en nuestros ahorros.** Porque el miedo desencadena un proceso en el cual no sólo tenemos miedo a invertir, sino que sentimos ese miedo y luego tenemos una reacción. De la naturaleza de esta reacción será lo que hagamos con nuestro miedo a invertir. Si nuestra reacción interior es de vergüenza, de descalificación, de desvalorización de esta emoción, el miedo se repliega y perdemos la posibilidad de asistirlo. El resultado es la parálisis y como efecto nos retirarnos, por resentimiento o resignación, de la oportunidad que significa invertir.

Si por el contrario, a este miedo a invertir -o cualquier otro miedo en nuestras vidas-, lo reconocemos, sabemos en qué consiste, conocemos muy concretamente a qué le tenemos miedo, somos conscientes de nuestras reacciones lógicas frente a ese miedo y nos focalizamos del lado de los recursos –generar conocimiento, crear autoestima y confianza, y predisposición al aprendizaje-, iniciamos un camino muy diferente, que consistirá, en lugar de ignorarlo o tapanlo, en trabajar nuestro miedo, en asistirlo para disolverlo y allí es donde vamos cambiamos también el observador, ya no serán más amenazas sino oportunidades, un ilimitado mundo de oportunidades que va desde romper con la parálisis y la negación hasta la posibilidad de lograr la independencia financiera. Ya veremos más adelante, en el Modelo PNL, un principio fundamental: **“todos nosotros tenemos los recursos que necesitamos y si no podemos crearlos”**.

Veamos juntos por un momento al **Dr. Norberto Levy**, y mientras habla pensemos en nosotros mismos como ACF y como Inversor, pensemos asimismo en nuestro cliente y en el Equipo Inversor que conformamos con él:

El Miedo - Dr. Norberto Levy - <https://www.youtube.com/watch?v=HM1uQaqtAps>

Dijimos que esta emoción del miedo, muy generalizada en Argentina, podía explicarnos algo acerca de la ausencia de la familia en el mercado de capitales en nuestro país. Desde luego, lo que vamos a esbozar ahora es una generalización del fenómeno; sin embargo, esto nos permitirá explicar, por un lado, que nos esta sucediente y al mismo tiempo comprender la alta responsabilidad profesional que implica actuar como ACF en nuestro mercado.

Con el ánimo de atisbar un rumbo posible, sin desmerecer otras gestiones, sin connotación política alguna y desde una opinión, desde luego, muy personal, contamos a mi juicio en Argentina con tres direcciones notables y altamente interesantes en la Comisión Nacional de Valores, con vistas a un desarrollo superior del mercado de capitales de nuestro país.

La primera de ellas –permitámonos la digresión- es la gestión de Martin Redrado, en cuya oportunidad el mercado de capitales asistió a un crecimiento y desarrollo pocas veces visto en la historia de nuestro país, tanto en volumen y diversidad de operaciones, como en la creación de nuevos y variados instrumentos financieros. En este último aspecto basta, a modo de ejemplo, con mencionar solamente el lanzamiento de las obligaciones negociables con cotización bursátil y la apertura del proceso de securitización de activos, promovidos por el entonces nuevo marco legal que se creaba a su instancia y empuje. Traigo a colación estos instrumentos, no porque sea lo más importante de esa gestión, sino porque fui testigo al liderar la primera estructuración, emisión y colocación de obligaciones negociables con oferta pública destinada al financiamiento de la vivienda –los Títulos de Ahorro para la Vivienda (TIAVI)- y la primera securitización de hipotecas –las Cédulas Hipotecarias Argentina (CHA)-, ambos títulos emitidos por el Banco Hipotecario Nacional, del cual fuera, en esa oportunidad, Subgerente General de Negocios.

La segunda gestión que quiero resaltar corresponde a la de Eduardo Hecker. Eduardo es totalmente consciente de que el mercado de capitales argentino padece de una gran debilidad estructural -que no tiene nada que ver con el sistema institucional y normativo-, a la que se puede denominar con dos palabras: “educación financiera”. Más aún, Argentina posee una estructura institucional, legal y reglamentaria, aunque perfectible –especialmente, en el aspecto tributario- es similar a la de cualquier país avanzado en el mundo, sin embargo es ínfimo comparado, ya no con países desarrollados, con los propios países de la región. Si le agregamos al marco institucional confianza, seguridad jurídica y un sistema impositivo apropiado, el país tiene todo para conformar un gran mercado de capitales. Hoy la familia argentina está ausente, no ha sido invitada a la fiesta; faltan escala, diversidad de participantes, volumen, claridad, simplicidad, transparencia, hábitos democráticos:

***La educación financiera puede hacer mucho por la masificación y democratización de nuestro mercado de capitales.***

Empero, hubo dos ejemplos interesantes; los dos instrumentos que mencionamos anteriormente: los TIAVIs y las CHAs. Los primeros correspondientes al periodo de la gestión de Martin, estimulados por una gran campaña publicitaria y de educación financiera, lograron colocar alrededor de 180 millones de dólares a través de tres series emitidas en un lapso poco mayor a los dos meses. Las segundas, alrededor de la gestión de Eduardo Hecker –me refiero a las CHAs poscrisis 2001 y anteriores a la crisis internacional del 2008-, con un complejo y aún poco conocido instrumento financiero en esos días –los “asset back securities”-, llegaron a colocarse en ocho series cerca de 400 millones de dólares. Cabe resaltar la férrea decisión del presidente de BHSA, Eduardo Elsztein, quien más allá del previsible consejo de uno de los primeros estructuradores del título –un banco extranjero-, en la reunión de comité donde se decidió la política de colocación y distribución a seguir declaró: “es mi vocación, que las Cédulas

### *Hipotecarias Argentinas Lleguen a la familia argentina”*

Hagamos otra digresión instantánea y reparemos en la utilización de la palabra “declaró”, que fue la acción que ejecutó Eduardo Elsztain, es decir una **declaración** y apreciamos, en una primera aproximación el **poder creador de realidades que tiene la palabra**. Esto lo vamos a ver en profundidad cuando abordemos juntos el Modelo Conversacional. Dejemos por ahora en suspenso esta idea, que será cada vez más relevante de aquí en adelante.

¿Para qué dijimos lo que acabamos de decir? Para resaltar que la voluntad política del presidente del banco, expresada a través de una clara, válida y consistente declaración, hizo que la entidad realizara el esfuerzo y acción organizacional para que las CHAs se colocaran en familias e inversores institucionales regionales a todo lo largo y lo ancho del país, como pocas veces ocurriera en la historia del mercado de capitales en nuestro país desde 1950 en adelante.

Propongamos un ejercicio: tomemos al azar, en cualquier periodo posterior a 1950 la colocación de un instrumento financiero, sea este una obligación negociable, un fideicomiso, una acción, etc., y echemos un simple vistazo a la nómina de tomadores finales y nos daremos cuenta del alto grado de concentración en pocos y grandes inversores institucionales.

Durante su gestión, Eduardo Kecker, encargó la realización de una encuesta en base a técnicas avanzadas de muestreo estadístico y a partir, desde luego, de un “n” muestral altamente representativo a fin de conocer el perfil y tener conclusiones acerca del grado de cultura financiera de los argentinos. Sus resultados fueron notables, y más notable aún, el hecho de que la encuesta fue realizada en el 2007; ha pasado ya una década, y la realidad no ha cambiado sustancialmente.

Veamos las respuestas del público a cinco preguntas básicas, qué conformaron parte de la encuesta, y hagámonos con relación a nuestro círculo familiar y de amigos las siguientes preguntas: ¿cuánto saben de inversiones?, ¿qué conocen con relación al mercado de capitales?, ¿son concientes de la función del mercado de capitales en la economía de un país?, ¿realizaron alguna inversión en el mercado de capitales? y, finalmente, ¿qué conocen con relación a la seguridad y rentabilidad de las inversiones?.

***Vayamos más allá: ¿cuál hubiese sido nuestra propia respuesta, antes de comenzar con esta Diplomatura? –Momento I-, y algo más aún: ¿cuál es nuestra respuesta hoy? -Momento II-, luego de haber transitado este apasionante camino.***

A esta altura, hemos pasando por lo macroeconómico, lo legal y normativo, por los diversos instrumentos financieros disponibles, la construcción inteligente de una cartera de inversión, el impacto impositivo sobre nuestras inversiones y las aproximaciones al Coaching Financiero que estamos recorriendo estos días. Anotemos, en una tabla similar a la que sigue, nuestras propias respuestas para el Momento I y el Momento II, colocando, en lugar de un SI o un No, el resultado de una auto-calificación en una escala de 1 a 10.

A continuación los resultados de la encuesta liderada por Eduardo Hecker:

PREGUNTAS	SI	NO
¿Sabe de inversiones?	22,5%	77,5%
¿Conoce el mercado de capitales?	29,7%	70,3%
¿Conoce la función del mercado de capitales en la economía de un país?	25,0%	75,0%
¿Realizó alguna inversión en el mercado de capitales?	8,0%	92,0%
¿Conoce aspectos relacionados con la seguridad y rentabilidad de las inversiones?	45,0%	55,0%

Fuente: Eduardo Hecker, Presidente CNV, junio de 2007

Como podemos deducir del cuadro precedente, es muy evidente el bajo nivel de educación financiera de los argentinos. Sin embargo, aquí reside justamente el enorme potencial de desarrollo profesional del ACF. Siempre tenemos una tendencia a poner la responsabilidad fuera de nosotros, por ejemplo en el Estado. Con esto no quiero decir que desde el Estado no se pueda desarrollar un programa sostenido de educación financiera incorporando el tema en la estructura curricular a nivel primario, secundario y universitario. Los principales responsables somos nosotros, los asesores y los que formamos parte de las instituciones vinculadas al mercado.

***¿Qué propuesta sería hemos realizado, en este sentido, desde nosotros mismos o desde alguna de las instituciones en que nos tocó actuar?***

El desconocimiento puede ser una de las causas del miedo a invertir y de allí la inacción de la mayoría de las familias argentinas a la hora de administrar sus finanzas personales.

Este desconocimiento puede traducirse, también, en inseguridad a la hora de canalizar los ahorros. Nos estamos anticipando así a un dominio fascinante del Coaching y, desde luego, del Coaching Financiero en particular: las emociones. Primero, surgió el **miedo**, ahora hablamos de **inseguridad**, ambas emociones pueden llevarnos a la inacción a la hora de invertir nuestros ahorros.

Escuchemos nuevamente –siempre, intentando el esfuerzo de llevar el análisis general a plano de las vivencias del Inversor- al Dr. Norberto Levy; esta vez, exponiendo acerca del **sentimiento de inseguridad** (el link corresponde a la parte I de su ponencia, agudando unos segundos aparecerán las partes II, III y IV):

Dr. Norberto Levy, Inseguridad - [https://www.youtube.com/watch?v=OJMH4l0IzJI&list=PLeM3wD-qo\\_BY5khujDKaow3mje1jCRhw](https://www.youtube.com/watch?v=OJMH4l0IzJI&list=PLeM3wD-qo_BY5khujDKaow3mje1jCRhw)

Volvamos a los resultados de la encuesta. Las respuestas a la pregunta: ¿realizó alguna inversión en el mercado de capitales?, son elocuentes. Solamente, el 8% contestó afirmativamente. Y si abrimos la encuesta para ver más profundamente podemos verificar que las operaciones más audaces fueron con bonos o acciones, y en algunos casos con la emisión de un cheque de pago diferido. Observemos asimismo que más de un 77% dice no saber acerca de inversiones, un 70% no conocer el mercado de capitales y un 75% no conocer la función que cumple un mercado de capitales en la economía de un país.

Finalmente, la tercera gestión en la que, a mi entender, hay que reparar es la que estamos viviendo en la actualidad y siendo protagonistas como ACF o Inversores. Sigamos de cerca, nuestra responsabilidad como ACF e Inversores no pasa por comprar discursos oficiales, ser críticos y desafiantes a la hora de evaluar la “realidad”. Nuestro cometido es proteger y hacer crecer nuestros ahorros.

Con relación a la presente administración, abramos un espacio de reflexión, respondiendo a la siguiente pregunta: ¿cuáles son las 10 medidas, a nuestro juicio, más relevantes tomadas por el actual gobierno con relación al mercado de capitales?, ¿cuál es nuestra opinión con relación a cada una de ellas?

La siguiente pregunta resultará a esta altura obvia, empero es necesario que la volvamos a hacer: ¿Cuáles son los recursos sobre los que podemos trabajar para contribuir a disolver el miedo a invertir? Uno de ellos es crear responsabilidad, trabajar por el lado de la singularidad desarrollando el potencial inversor de nuestros clientes. Respondamos también –según lo ya visto-, crear conciencia –cantidad y calidad de input- y lo que inmediatamente veremos, crear actitud positiva.

Ahora bien, zanjemos una duda, que a esta altura y en función de lo que hasta aquí hemos analizado, puede presentarse con relación al ejercicio profesional del ACF. Cuando nosotros hablamos en los términos de Tim Gallwey y David Hemery, nos estamos dirigiendo a deportistas que ya conocen las reglas básicas del juego en su especialidad. En nuestro caso, si el inversor no las conoce hay que transitar juntos una etapa de capacitación y entrenamiento, por lo que la trayectoria en el quehacer de un ACF puede pasar por las siguientes etapas:

***Asesoramiento -> Capacitación -> Entrenamiento -> Coaching***

Las acciones de capacitación y entrenamiento del ACF son relevantes, pues es en esas etapas donde podemos contribuir también a disolver el miedo y la inseguridad ante lo desconocido.

## **2) Construyendo Autoconfianza**

En segundo término, como consecuencia del proceso de crear responsabilidad impactamos positivamente en la autoestima en nosotros mismos como ACF y en nuestro cliente inversor. Ahora bien, ¿De qué manera la responsabilidad nos genera autoestima? ¿Cuál es la significación de marcar objetivos en el vínculo responsabilidad / autoestima?

Como ya hemos convenido, nuestra responsabilidad se origina en el acto de decidir, en las acciones que llevan a la toma de decisiones y en el acto de hacernos cargo de nuestras propias decisiones. A su vez, cuando tomamos decisiones, cuando participamos en un ámbito propicio a la toma de decisiones, estamos experimentando control personal. Por el contrario, cuando no se nos alienta a tomar decisiones, o estamos en un ámbito poco propicio o en el caso en que otro la toma por nosotros, el sentimiento de pérdida del control personal es evidente. La sensación es que estamos jugando **“fuera de la zona”**.

El desafío está en la construcción de un proceso creativo de CF, que al desarrollar potencial en nosotros mismos y en el Inversor, sea capaz de generar autoestima, y para desarrollar autoestima es fundamental que las decisiones de inversión las tome el Inversor y, además, se haga cargo del éxito de sus propias decisiones; es necesario que aprendamos como inversores a reconocer que el éxito se debe a nuestro propio esfuerzo, y saber también que hay otros que creen en nosotros: impacto ecológico.

Empero, autoestima, especialmente cuando estamos en el rol del ACF, no implica la acción de controlar o manejar a los inversores y creerse superiores a ellos, es justamente lo contrario, es el esfuerzo por descargar el deseo de controlar y/o manejar, rechazando la creencia en nuestras aptitudes superiores.

¿Qué nos genera la autoestima? Confianza en nosotros mismos, autoconfianza; esto es, eliminar, reducir o controlar al “jugador” interior, y reconocer cuando tomamos decisiones y llevamos adelante medidas exitosas, que ambas corresponden a nuestra responsabilidad.

En consecuencia, reflexionemos nuevamente: ¿cuál es el efecto que produce en nosotros como inversores el hacernos cargo del éxito de nuestras propias decisiones?

### **3. Autonomía: piedra angular para impulsar un proceso de automotivación**

Finalmente, otra de las consecuencias vitales en la construcción de un ámbito propicio para la responsabilidad, es el desarrollo de la autonomía, esencial en el camino de convertirnos en ACF e inversores exitosos.

Pongamos más intensidad: existencia de autonomía en el ACF y en el Inversor, como atributo de una personalidad profesional, ¿se entiende?

Digamos, en términos generales, que en las organizaciones este nuevo y revolucionario concepto que introduce el Coaching muy poco tiene que ver con ambientes donde predominan los hábitos de ordenar, mandar, instruir o prescribir en los que hemos sido educados y a los que nos hemos acostumbrado. Hay una nueva conciencia en la sociedad que nos toca vivir y principalmente en las generaciones más jóvenes de exigir participación en las decisiones que nos conciernen o afectan. Nos han educado diciéndonos lo que debíamos hacer, mientras que la tendencia hoy va siendo cada vez más pasar de la prescripción a la opción –del puch al pull-, donde la obligación y lo imperativo ceden paso al deseo de crear estados de ánimo y climas más propensos para el mejoramiento de los niveles de desempeño, esto en todos los órdenes y a ello no escapa, desde luego, al proceso de desarrollar nuestra personalidad como ACF –especialmente, cuando nos desempeñamos en relación de dependencia en una entidad del mercado- o como Inversores.



¿Cómo influye esta idea en la organización banco cuando nos desempeñamos en ellos como ACF?, ¿cuáles son las consecuencias de cara al inversor cuando recibimos la instrucción de que este mes nuestro objetivo prioritario son los depósitos a la vista y los plazo fijos?, ¿cuál es la posibilidad en este caso para desarrollarnos profesionalmente como ACF?, ¿qué pasa en este contexto con nuestro clientes inversores, especialmente los llamados “no calificados”?

Una pregunta que nos permita crear un espacio de reflexión sería la siguiente: ¿cómo resolver este conflicto de intereses?

Ahora bien, ¿cuál es nuestro interés, nuestro deseo más profundo cuando actuamos como ACF o como inversores?, ¿cuál es el interés que debe primar en el Equipo Inversor? Sin duda, el éxito del inversor, pues allí está el éxito de todas las partes involucradas en el negocio.

Esto está vinculado con la necesidad de construir un nuevo modelo de gestión organizacional –en nuestro caso en las distintas organizaciones que componen al mercado financiero y de capitales- que tome como eje central a la persona (humanismo) en todos sus grupos de pertenencia, tanto internos, como externos a la institución (stakeholders), de modo tal, que basándose en la dirección por valores, la gestión de las emociones, la vocación de servicio, la generación de confianza y la responsabilidad, los actores puedan organizar la transformación necesaria para cumplir con las expectativas y alcanzar los objetivos de dichos stakeholders.

Lo paradójico –tomamos como ejemplo a los bancos, sin embargo no son los únicos-, es la pérdida de potencial del negocio y la imposibilidad de construir una industria que haga grandes a todos.

¿Qué tan importante es lograr un clima apropiado al negocio, como resultado de esta filosofía de gestión, para generar y generarnos autonomía, tanto como ACF o Inversores?, ¿cuánto tiene que ver esto con el imperativo de poner foco en los intereses del inversor?

Efectivamente, en cualquier organización cuando deseamos algo, cuando tenemos un interés, una vocación y podemos llevarla a cabo, tenemos mejor desempeño que cuando es una obligación que se nos impone. El deseo es nuestro, tiene que ver con nuestra elección, el deber es con los otros.

¿Qué relación tiene entonces la autonomía con nuestros objetivos como ACF o inversores? A mayor autonomía, mayor automotivación, y a mayor automotivación más propensos estamos a definirnos nuevos y más desafiantes objetivos. En definitiva, autonomía, automotivación y fijación de objetivos son parte de una dinámica que prospera en contextos donde la facultad de elegir prioriza el “deber ser” y “deber hacer”. Cuando esta filosofía de gestión logra penetrar en el interior de las organizaciones en cualquier industria, esa industria se hace imparable; cuando las organizaciones financieras, es decir, aquellos que de una u otra manera formamos parte, asumamos esta responsabilidad, estaremos a las puertas de la construcción una industria de inversiones imparable en Argentina.

Vale la pena que nos detengamos un momento para analizar cómo se conectan estos conceptos que acabamos de plantear, con las proyecciones, las transferencias y contratransferencias, que tienen vastas implicancias en nuestras vidas en general y actúan de manera muy sensible en el proceso de desarrollarnos como inversores, no sólo en cuanto al afianzamiento de la autonomía, desde luego.



Asimismo, es importante tenerlas en cuenta en nuestra formación como ACF – ya sea en ejercicio independiente de la profesión o en relación de dependencia en instituciones del mercado-, ya que es muy común que puedan darse en las relaciones que se construyen dentro del Equipo Inversor. Cuando el ejercicio se da en entidades del mercado podríamos tener el agravante de la falta de conciencia con relación a la existencia de estos fenómenos, cuyo conocimiento y tratamiento es esencial en la labor profesional del ACF.

Sigamos a Whitmore y veamos cómo pueden influir los prejuicios y antecedentes psicológicos en nuestra personalidad inversora y en nuestra labor como ACF, aprendiendo a reconocerlos a fin de controlar sus efectos.

“La **proyección** significa –valga la redundancia- que se proyectan o se perciben en otra persona cualidades o rasgos, positivos o negativos, que pertenecen a uno mismo”. En tanto, “la **transferencia** es <el desplazamiento de pautas de conducta y sentimientos experimentados originalmente con figuras significativas de la propia infancia, a individuos con los que mantenemos relaciones actuales>”.

La más común es la transferencia de autoridad. En estas relaciones que estamos analizando, como en muchas relaciones humanas, “entran en juego los conflictos o intereses inconscientes de ambas partes acerca de la autoridad.” ¿Cuántas veces como inversores cedimos nuestro poder, confiriendo una desmesurada autoridad al asesor o entidad de la que éramos clientes? ¿Cuántas otras tantas pensamos: “él sabe, tiene todas las respuestas, está más actualizado, etc.” y frente a ello nos sentimos disminuidos y empequeñecidos? También, muchas veces hemos escuchado decir “nuestros clientes nos tienen plena confianza, hacen en inversiones lo que nosotros le decimos”. Efectivamente, ese es el mayor anhelo que persiguen muchas entidades del mercado, ya que de esa manera podrán colocarnos mejor sus productos y logran así el cometido de enmascarar la satisfacción de sus propios intereses con el concepto de “excelencia de servicio y satisfacción del cliente”. Esto, claramente, va en contra del objetivo del CF que es generar responsabilidad en el inversor. No se crea autonomía de esta manera ni, por lo tanto, automotivación.

Otro efecto de lo que Whitmore llama “**reacción transferencial inconsciente a la autoridad**” tiene que ver con el debilitamiento en la consecución de las metas de trabajo y, en consecuencia, en el avance efectivo del plan de inversión. Unos y otros afectan la consolidación de nuestra personalidad inversora, debilita la figura del inversor que más temprano que tarde se dispersa, baja la calidad de desempeño y se deteriora su crecimiento.

Por otra parte, “La **contratransferencia**, que es una complicación añadida de la transferencia, ocurre cuando la figura de autoridad,...reacciona inconscientemente a la transferencia a partir de su propia historia perpetuando la dependencia...”. La diferencia está, en que el proceso del CF crea un contexto adecuado para reconocer estas posibilidades y, desde luego, en la generación de un clima propicio que “compensará los efectos de todas las manifestaciones de transferencia trabajando conscientemente...” para apoyar al inversor consistentemente en el camino para conseguir sus objetivos.

Leonardo Wolk –coach y sicoanalista- en su excelente trabajo –“El Arte de Soplar Brasas”, un título que es toda una definición de Coaching y cuya lectura recomendamos-, toma del sicoanálisis el concepto de contratransferencia y adaptándolo al proceso de coaching expresa: “El afuera se reproduce en el adentro. Lo que le pasa al coachee –en nuestro caso, Inversor- en sus relaciones interpersonales,

probablemente tenderá a repetirse en el coachee en relación con otros, también se harán evidentes en el espacio del coaching. Como coaches –en nuestro caso, ACF- tendrán sentimientos contratransferenciales frente a las actitudes del coachee. Aconsejo a prestarles mucha atención ya que serán sumamente reveladores y servirán de apertura a enriquecedoras indagaciones”.

En este sentido, en su carta abierta a las nuevas generaciones de coaches, da una recomendación que, por supuesto, es enteramente válida para el ACF: “eviten hacer <confesiones> contratransferenciales ni opiniones sin detoxificar o poner la responsabilidad en el otro –Inversor-”. “Observen, escuchen, registren que sienten y finalmente –como ya saben- tengan presentes que las emociones son incuestionables. Siempre será de utilidad preguntar: ¿será posible que esto que yo siento ahora, le pase o afecte a otros del mismo modo? Las revelaciones serán sorprendentes”.

#### ¡CREA! Actitud

J. Whitmore afirma que “la mente es clave”, pero inmediatamente se pregunta: “¿dónde está la clave de la mente?”. David Hemery, en su investigación a la que ya nos hemos referido, realizó a cada uno de los deportistas entrevistados la siguiente pregunta: ¿cuál es el grado de compromiso de la mente en la práctica de su deporte? Reparemos que la pregunta va dirigida, como un dardo, directamente a relevar el “compromiso de la mente” en la realización de una actividad. D. Hemery relató: “la respuesta unánime se explicitó con expresiones tales como: <enorme>, <total>, <en eso consiste todo el juego>, <uno juega con la mente>, <ahí tiene su origen el movimiento del cuerpo>”. Asimismo, tomó nota de que en las respuestas –como mínimo- se usó la expresión: “Al igual que el cuerpo”. Digamos entonces, parafraseando a J. Whitmore: **un alto desempeño en inversiones no exige menos, “la mente es la clave”**.

Nuestro dominio de la técnica y el conocimiento son importantes, nuestra aptitud y la experiencia muy importantes, pero nuestro estado anímico, esto es una actitud positiva es predominante. Lo esencial en inversiones –como en tantos otros aspectos de la vida- es tener y mantener una actitud ganadora. Hay que poner en tela de juicio aquella expresión que dice “invertir para no perder” o “salir hechos”, como usualmente se dice. **Hay que invertir para ganar.**

En muchas ocasiones actuando como inversores nos dejamos llevar por todo lo que nos dicen acerca de la economía y los mercados. Se tratan de informes diversos, un servicio que brinda la mayoría de las entidades y seguramente con la mejor intención. Sin embargo, otras veces pueden no ser más que una de tantas versiones posibles e incluso, en ocasiones, interesadas con el fin de apuntalar el consejo de inversión y conducirnos a una decisión que bien puede no ser la más adecuada para nosotros. Si como ACF hacemos esto con nuestros clientes es muy probable que estemos en perjuicio de la generación de conciencia y como Inversores si hacemos sin más lo que nos indican es seguro que estemos anulando nuestra responsabilidad.

Ahora bien, ¿a qué viene esta digresión? Lo que pretendemos decir es que dentro del Equipo Inversor hay que centrar el trabajo en la conducta y en la actitud, es decir, en la mente. Trabajar sobre la mente del inversor es el centro del proceso del CF. Es necesario el conocimiento y la experiencia, más no son de manera alguna suficientes; lo que prima en el inversor exitoso es siempre la conducta y la actitud, esto es un estado de ánimo óptimo para favorecer un alto desempeño en las inversiones y, para ello, no hay nada mejor que crear continuamente conciencia y responsabilidad en la práctica habitual dentro del Equipo Inversor y en el ámbito de un proceso en el que ambos –ACF y cliente- generan cada vez más y nuevas habilidades.

Así, conciencia, responsabilidad y una actitud positiva conforman el mejor clima para el desarrollo más eficiente de nuestros procesos de marcación de objetivos en materia de inversión -caso que nos ocupa-, y también en cualquier área de nuestras vidas.

*Cuando sentimos que nuestro output y desempeño crecen, nuestra memoria y aprendizaje son cada vez más efectivos, nuestro interés y el placer por lo que hacemos es mayor, nuestra singularidad y potencial se construyen en armonía con lo demás, la autoestima y confianza aumenta en nosotros y tiene más adeptos en las personas que nos rodean; nuestra autonomía y automotivación se afianzan recreando un estilo de vida, y, por último, nuestro estado de ánimo potencia fuerzas positivas y progresivas, sabremos entonces, como ACF e Inversores, que estamos en un proceso sostenido en el mejoramiento continuo nuestros grados de conciencia, responsabilidad y actitud.*

***En síntesis, conciencia (cantidad y calidad de input), responsabilidad (decisión y control personal) y actitud (estado anímico positivo) son la base fundacional del Coaching Financiero, sobre cuya solidez podemos plantar la columna vertebral del proceso: los objetivos de inversión, asociados siempre desde luego a nuestro perfil psicológico y en correspondencia con nuestra personalidad inversora.***

#### **Estados de ánimo básicos en el Equipo Inversor: Aceptación y Ambición vs. Resentimiento y Resignación**

Siguiendo a Rafael Echeverría vamos a ver algunos estados de ánimo básicos que son muy importantes en la personalidad del ACF y del Inversor. Antes, es necesario realizar algunas distinciones. Cuando hablamos de actitud estamos hablando de estados anímicos. No es lo mismo emoción que estado de ánimo. Las emociones son sentimientos que se disparan en nosotros y no podemos controlarlos, son humanos y universales. Si, en cambio, podemos decidir cuánto tiempo nos vamos a quedar en una emoción.

Otra distinción importante a tener los juicios. Los juicios son opiniones, nunca afirmaciones. Como opiniones pueden estar realizadas para nosotros sobre bases sólidas, o no, o formuladas con autoridad, o no. De allí que pueden ser válidas o no válidas, fundadas o infundadas. Sin embargo, siempre podrán ser rebatibles. Si decimos: “ayer el Tipo de Cambio cerró en \$17,4283, estamos haciendo una afirmación”. Como afirmación puede ser verdadera o falsa y existen formas de corroborarlo. Si en cambio, decimos: “para fin de año el Tipo de

Cambio estará en \$22”, Esto ya no es una afirmación, es una opinión, es un juicio, y como tal discutible. Podemos cuestionar sus fundamentos y podemos cuestionar la autoridad de quien opina. Un tema fundamental en inversiones es no confundir afirmaciones con juicios, y en estos últimos es clave conocer sus fundamentos y la autoridad profesional de quien lo emite.

Vamos a dejar insinuados estos temas, sobre los cuales vamos a volver cuando abordemos el Modelo Conversacional.

Ahora bien, dentro de los juicios que los seres humanos hacemos, están aquellos que se refieren al cambio y que definen lo que es posible. Pocos juicios adquieren la importancia que tienen estos. A partir de nuestra capacidad de emitir juicios, nosotros podemos hacer una distinción fundamental entre dos áreas diferentes. Por una parte, está todo aquello que juzgamos que no puede ser cambiado –dominio de facticidad- y, por otra parte, están todas las situaciones que conforman todo aquello que consideramos que permite ser cambiado –dominio de posibilidad-

Una competencia primordial en la vida es aquella que nos permite hacer esta distinción de una manera fundada, de modo que la separación entre “facticidad” y “posibilidad” sea sólida.

Dentro de las situaciones de facticidad están aquellas que son propias de nuestra naturaleza humana, a las que Rafael Echeverría llama ontológicas, tal es el caso, por ejemplo de las limitaciones biológicas. Según Maturana, solo podemos hacer lo que nos está biológicamente permitido. No nos es posible cambiar la ocurrencia de los hechos del pasado. Podemos reinterpretar el hecho y hacernos cargo de sus consecuencias, pero no podemos eliminar su ocurrencia.

También, están aquellas que el autor citado denomina facticidades históricas. Muchas veces consideramos que determinadas situaciones no pueden ser modificadas, no porque ello sea inherente a nuestra condición humana, sino en razón de las condiciones históricas en las que nos corresponde vivir. Cuando ello ocurre, aceptamos que de cambiarse las condiciones históricas, se crean posibilidades de modificar lo que anteriormente se nos aparecía como inmodificable. Tal es el caso de lo que suele ocurrir a partir del desarrollo tecnológico; lo que no era no posible, con nuevas tecnologías devino en posible. Un cambio en las condiciones históricas transforma una situación de facticidad histórica en una situación de posibilidad.

Cuando hablamos de facticidad, sea ontológica o histórica, no estamos apuntando a lo que suele llamarse una condición “objetiva”. La facticidad es siempre un juicio efectuado por un observador sobre el acontecer. Como tal, siempre puede ser modificado. Este es un punto importante pues la historia nos muestra que muchos juicios sustentados como juicios de facticidad ontológica, con el tiempo demostraron que apuntaban a facticidades históricas.

En la medida que reconocemos que la facticidad es un juicio, reconocemos también que lo que alguien podría considerar como una facticidad histórica bien puede ser considerado por otro como un ámbito de transformaciones posibles. En esta diferencia reside uno de los rasgos más relevantes del fenómeno del liderazgo. Los líderes son personas que normalmente declaran, como posibles, cosas que el resto de la gente considera como imposible. Nuestra capacidad de innovación condiciona nuestro juicio sobre lo que es históricamente posible como, asimismo, nuestros juicios de facticidad y de posibilidad condicionan nuestra capacidad de innovación.

Lo que decimos que es posible es siempre un juicio de la capacidad de nuestras acciones para cambiar lo que está dado. Cuando comprendemos que lo que es posible es un juicio, reconocemos que toda posibilidad la constituye el observador que emite el juicio. Las posibilidades no son independientes del observador, requieren una “invención” o una innovación. De allí que lo que para algunos sea imposible pueda transformarse en algo posible a partir de que alguien lo declara como tal y actúa en consecuencia.

La forma como efectuamos nuestros juicios de posibilidad (o de imposibilidad) gravita significativamente en nuestras vidas.

A continuación examinaremos cuatro estados de ánimo, estrechamente relacionados entre sí, y que consideramos fundamentales, no solo como ACF o inversores sino para la vida de todos nosotros en cualquier ámbito que nos toque actuar. Nos referimos a los estados de ánimo del resentimiento, de la aceptación o la paz, de la resignación y de la ambición.

<i>NUESTRA ACTITUD</i>	<i>JUICIOS DE FACTICIDAD</i> (Lo que no podemos cambiar)	<i>JUICIOS DE POSIBILIDAD</i> (Lo que podemos cambiar)
<i>Nos oponemos</i>	<i>RESENTIMIENTO</i>	<i>RESIGNACION</i>
<i>Aceptamos</i>	<i>ACEPTACION / PAZ</i>	<i>AMBICION</i>

***Pensemos por un momento en nuestras vidas: ¿alguna vez hemos sentido resentimiento?***

Cuando no aceptamos las facticidades de la vida, el estado de ánimo del resentimiento encuentra un terreno fértil para desarrollarse. Alguien o algo aparecen en nuestra interpretación como culpables por lo que nos sucede. Lo vivimos como algo injusto, nos convertimos en víctimas, el espíritu de venganza es un subproducto habitual del resentimiento.

El estado de ánimo del resentimiento se acerca a la ira. La principal diferencia reside, sin embargo, en que la ira se manifiesta abiertamente. El resentimiento, por lo contrario, permanece escondido. Se manifiesta como una conversación privada. Crece en el silencio y rara vez se manifiesta directamente. El resentimiento se nutre de dos fuentes. De las promesas y de las expectativas consideradas legítimas que, en ambos casos, no son cumplidas. Ahora bien, no basta tampoco con el incumplimiento de una promesa o de una legítima expectativa. No todo incumplimiento de ellas genera necesariamente resentimiento. Para que se desarrolle es preciso que exista una situación que obstruya o impida manifestar nuestra ira o hacer un reclamo. El reclamo es el remedio más efectivo contra el resentimiento.

El resentimiento, por lo tanto, requiere de condiciones que, de una u otra forma, bloquean la posibilidad de hacer pública la conversación privada que alimenta quien sufre las consecuencias del incumplimiento de una promesa o de una expectativa legítima.

Una razón importante para no manifestar nuestra ira y dejar que se desarrolle el resentimiento es el considerar que nos encontramos en una posición precaria de poder, mientras hacemos el juicio de que si reclamáramos, seríamos objeto de abusos aún peores, tendríamos que pagar consecuencias. El resentimiento

florece con facilidad en situaciones de distribución desigual del poder. Donde existe temor, existe espacio para el resentimiento.

La persona en resentimiento se ve afectada por un sufrimiento penetrante y muchas veces casi permanente, que se manifiesta en muchos dominios de la vida. No hay alegría, no hay felicidad verdadera para las personas que viven en el resentimiento.

El resentimiento restringe severamente nuestras posibilidades de acción. En la medida en que estamos absorbidos por una conversación que se niega a aceptar la pérdida que hemos sufrido y alimenta nuestro juicio de injusticia y nuestra acusación de culpabilidad, el pasado reina sobre el presente y estrecha el espacio del futuro.

En todo espacio social donde reina el resentimiento, la productividad y la calidad de la convivencia se ve afectada. Para Nietzsche el resentimiento nos constituye en esclavos. Profundiza nuestra impotencia y nos arrebató nuestra libertad.

¿Qué importancia tiene el estado de ánimo de aceptación / paz en nuestro proceso de desarrollarnos como ACF e inversores exitosos?

Es el estado de ánimo contrario al resentimiento. Decimos estar en paz cuando aceptamos vivir en armonía con las posibilidades que nos fueron cerradas. Estamos en paz cuando aceptamos las pérdidas que no está en nuestras manos cambiar.

Podemos relacionarnos con nuestro pasado desde el resentimiento o la aceptación. Lo que sucedió en el pasado no tiene necesariamente que repetirse en el futuro. Lo que la aceptación fundamentalmente “acepta” es el hecho de que no podemos cambiar lo ya ocurrido y, en cuanto tal, lo declara “cerrado”. Nos permite abocarnos a la tarea de cambiar lo cambiante, nos coloca en la senda de la transformación del futuro.

### ***El desafío de transitar el camino que lleve del resentimiento a la aceptación***

En inversiones, como en muchos otros aspectos de nuestras vidas, es fundamental salir del resentimiento, ya que permanecer en esta actitud nos paraliza.

Una primera modalidad para transitar el paso de un estado al otro, puede ser la de examinar los juicios que nos conducen a poner la responsabilidad en algo o en alguien que está involucrada en el resentimiento. Es un primer paso, aún en el caso en que confirmemos los fundamentos de tal responsabilidad.

Otra forma de desplazamiento, es apelar a nuestra capacidad de generar declaraciones, ejerciendo nuestro poder de dar por cerrado el pasado.

También es necesario que analicemos la posibilidad de eliminar el temor de compartir las conversaciones privadas, es decir, decidarnos a hablar del tema, sin caer en conversaciones de juicios personales que nos pueden llevar a caer en recriminaciones o quejas, generando, en cambio, conversaciones para la coordinación de acciones. Estas conversaciones nos llevan a algo muy diferente, la factibilidad del reclamo a través del cual procuramos tomar las acciones que nos conducen a eliminar las causas del resentimiento.



Finalmente, otra de las posibles maneras de salir del resentimiento reside en el perdón o en perdonarnos a nosotros mismos, si fuere el caso, sin perjuicio de declarar por terminada la relación con la persona o institución en la que no vemos un futuro aceptable en mantenerla.

¿Cuántas veces, en la vida y en especial en nuestras fianzas personales, nos hemos visto envueltos en la resignación?

¿Cuántas veces hemos visto que una persona se comporta, en un determinado dominio, como si algo no pudiera cambiar, mientras nosotros consideramos lo contrario? Lo que caracteriza a una persona en el estado de ánimo de resignación es el hecho de que ella, a diferencia de otras, no ve el futuro como un espacio de intervención que le permita, a partir de las acciones que ella misma emprenda, transformar el presente.

Generalmente la persona resignada no observa su estado de ánimo de resignación como tal. Para esa persona, la resignación aparece como un realismo fundado. Las personas no solo tienen estado de ánimo, también tienen tendencia a justificarlos. Estamos manteniendo un juicio de que las cosas no van a cambiar, no sabemos cómo proceder y nos paralizamos.

En el Modelo OSAR vuelven a aparecer estos temas, y vemos nuevamente las posibilidades de actuación del ACF y el trabajo, que en la mayoría de los casos, hace altamente creativo y desafiante al Equipo Inversor.

¿A que nos referimos cuando hablamos de ambición en inversiones?

Mientras la resignación se define por la clausura de posibilidades futuras, la ambición se destaca por identificar amplios espacios de intervención que conllevan el germen del cambio. Una persona ambiciosa entiende que el presente construye futuro y, al hacerlo, trasciende lo que hoy existe. Esto sería para Nietzsche “voluntad de poder”.

En el mundo anglosajón es un atributo positivo. Sin embargo, en el mundo católico esta actitud conlleva ciertos reparos y hace que muchos hablen de ambición moderada. Nosotros preferimos, tomar el sentido anglosajón que se le da a esta actitud, desprovista de todo aspecto negativo, representando, por el contrario, un impulsor para el despliegue de nuestras posibilidades creativas y realizadoras. En la medida que reconozcamos la otredad, el respeto y la legitimación del otro no vemos nada que pueda impedirnos ser ambiciosos en el diseño de nuestro futuro.

¿Qué puertas se nos abren como ACF e Inversor si decidimos pasar de la resignación a la ambición?

El aprendizaje es una de las más importantes formas de alejarnos de la resignación. El aprendizaje hace que parezca alcanzable lo que pudo parecer imposible. A través de aprendizaje transformamos nuestros juicios de facticidad en juicios de posibilidad.

Nuevamente, en el Modelo OSAR veremos que, la apertura a esta puerta del aprendizaje, nos lleva a recorrer con el Inversor un camino que puede transitar varios tipos de aprendizaje, en principio tres: aprendizaje de primer orden, aprendizaje de segundo orden y aprendizaje transformacional.



## **Los emergentes del concepto ¡CREA! en inversiones**

Las consecuencias de este proceso, dinámico e interactivo, tienen efectos extraordinarios en los distintos aspectos de nuestras vidas, en la empresa y, desde ya, en nuestras inversiones y finanzas personales.

Por supuesto, también tienen una gran influencia positiva en el desarrollo profesional del ACF y, desde ya, en el equipo que conforma con el cliente inversor. Vamos a ver estos emergentes según su grado de influencia que, desde ya, puede variar en importancia según se trate de uno o de otro.

### ***Mejora en el desempeño, la productividad y los resultados financieros:***

En los tiempos que nos toca vivir hay una busca permanente en pos de mejorar el desempeño y la productividad y es muy probable que, al lograrlo en el manejo de nuestras inversiones y finanzas personales, lo logremos también en los demás aspectos de nuestras vidas.

El proceso del CFP es capaz de extraer lo mejor de Inversor y ACF, como así también del equipo que conforman, cosa que no podrá lograrse con la mera recomendación y prescripción de instrumentos financieros.

### ***Más y mejor comunicación con el inversor:***

El CFP promueve una mayor comunicación el ACF e Inversor y, cualquiera sea nuestro rol, también con los distintos actores del proceso de inversiones. Sin comunicación no hay verdadera movilización, y sin movilización lograr un cambio trascendente en la administración de nuestras finanzas personales se hace muy difícil.

### ***Más interacción en la relaciones con los distintos actores:***

Mejoran las relaciones y la articulación con todas las personas e instituciones que están involucradas en el proceso de inversiones y de las cuales ese proceso se nutre y requiere de su apoyo. La articulación fuerte atraviesa nuestra gestión en inversiones y la gestión en cualquier actividad. Es como el encuentro verdadero, cuando uno se encuentra bien con alguien eso te cambia. No hay cambio ni inicio de cambio sino hay más y mejor articulación. Este es un espacio cada vez más desaprovechado en esta modernidad líquida que nos toca vivir, del cual los actores, con los cuales hay que interactuar en el proceso de inversión, en general, carecen de buena conciencia y tiene mucho para crecer.

### ***Mejora en la calidad de vida, el reconocimiento y la atención al cliente:***

Por último, crecen la calidad de vida, hay más espacios para un mayor reconocimiento en nosotros mismos y en los demás. Asimismo, el servicio y la dedicación a las otras personas adquieren mayor significación. Esto es tan válido para el Inversor como para el coach ACF y envuelve a ambos en un entorno de alto grado de satisfacción profesional y performance inversora.

¡CREA!, un modelo para armar

El Modelo Crea nos puede ayudar mucho como ACF o inversores para identificar aquellos aspectos en los que estamos fuertes y aquellos otros que hay que trabajar o desarrollar. Admite diversas posibilidades de lectura. Puede leerse horizontal o verticalmente, en una dirección o en la dirección contraria. Veamos

un ejemplo: muchas veces no estamos alcanzando los resultados financieros deseados y no estamos llegando, en consecuencia, a los objetivos del Inversor. Esto puede afectar la relación dentro del Equipo Inversor e incluso la calidad de vida. ¿Qué puede estar pasando? Bien puede ser un tema de confianza, o quizá de aprendizaje, o una pérdida relativa del placer de vivir el proceso de inversiones; los factores pueden ser muchos y el modelo una gran caja de resonancia a nuestra disposición.

Sin embargo, esta vertiente que estamos analizando y las otras cuatro que comenzamos a ver a continuación –no las únicas, a nuestro juicio importantes- desembocan y tienen que pasar necesariamente por el filtro del Modelo Conversacional, ya que la conversación que llevemos a cabo dentro del Equipo Inversor es fundamental para averiguar qué es lo que está ocurriendo y que es lo que hay que cambiar. ***Ello abre una enorme posibilidad de desarrollo profesional para el ACF y para el desarrollo y crecimiento del Inversor.***

Es Modelo Conversacional es el crisol donde se funden todas las tendencias que originan el Coaching Financiero en una integración intradisciplinaria de continuo enriquecimiento e interacción, sin perder, cada una de ellas, su propia naturaleza.

El Modelo Conversacional tiene como premisa fundamental el hecho de que el lenguaje es acción, la palabra nos crea y crea al mundo que nos rodea, vivimos en el lenguaje, habitamos en el lenguaje y el lenguaje nos habita: la interacción es continua. No podemos salir del lenguaje, el lenguaje es nuestra casa, “el lenguaje es la morada del Ser”, Heidegger dixit.

Esta premisa fundacional -el lenguaje es acción- que viene desarrollándose en los últimos ciento cincuenta años y no deja de sorprendernos cada vez que repasamos nuestros procesos comunicacionales, ha representado para la humanidad un descubrimiento tan importante como el de ley de la gravedad.

Pronto estaremos envueltos en ese mundo de las palabras y descubriendo su impacto revolucionario en las comunicaciones, empresa en la que muy recientemente nos estamos embarcando e inunda todos los aspectos de nuestra vida. Veamos antes la segunda vertiente y cuál es su contribución al quehacer profesional del CF.

### **El Modelo PNL**

¿A qué nos referimos cuando hablamos del MODELO PNL?

Antes de seguir adelante con esta pregunta, algo tiene que quedar claro en este punto. No vamos a focalizarnos en la PNL, en la Programación Neurolingüística, ya que ello excede ampliamente las posibilidades de este módulo, sino en aquellos conceptos y herramientas que consideramos pueden contribuir al CF para cumplir con su cometido.

Ahora sí, volvamos al tema; La Programación Neurolingüística estudia tres grandes áreas de las cuales depende su denominación, a saber:

En primer lugar, cuando hablamos de Programación, nos referimos al modo en que los seres humanos secuenciamos las acciones para cumplir con nuestros objetivos (financieros). En segundo lugar, la Neurología, tiene que ver con la mente y el modo en que pensamos. Finalmente, la Lingüística, en cuanto se ocupa del modo en que utilizamos el lenguaje y la manera en que este nos influye y nos afecta.

El conocimiento de la PNL puede llevar al ACF a comprender la forma de pensar del Inversor y a utilizar el lenguaje de manera eficaz en el proceso de ayudar y acompañarlo en la consecución de sus objetivos financieros.

¿Cuáles son los orígenes de la PNL?

La PNL tiene sus orígenes en EEUU a mediados de la década de los 70s. Veamos algunos de sus más importantes antecedentes históricos. Richard Bandler, creador y codesarrollador de la PNL, conoció a Virginia Satir -creadora de la **Terapia Sistémica Familiar**- a principios de los 70's. Sucedió cuando él estaba trabajando con la editorial de Virginia, Science and Behavior Books, mientras editaba transcripciones de Fritz Perls -padre de la **Terapia Gestalt**-, un minucioso trabajo que consistía en ver videos y escuchar cintas de audio de Perls para el libro Eyewitness to Therapy. La editorial decidió intentar un libro similar sobre el trabajo de Satir. Contrataron a Bandler para grabar los talleres que ella hacía en el Cold Mountain Institute, cerca de Vancouver.

Fue durante esta época cuando Bandler, inadvertidamente “modeló” ciertos patrones de comportamiento utilizados por los dos terapeutas en sus sesiones.

Trabajando inicialmente con su compañero de estudios Frank Pucelik, Bandler desarrolló una capacidad de replicar los resultados terapéuticos de Perls. El paso siguiente consistió en transmitir este conocimiento a los estudiantes en un curso sobre Terapia Gestalt. Como Frank tenía conexiones con la Universidad de California consiguió que le asignaran un salón para usarlo con regularidad.

Los estudiantes del cuarto curso en la universidad podrían asistir de manera oficial si se juzgaba que era un curso legítimo. Y, a la vez, pudiesen reclutar los suficientes estudiantes como para hacerlo viable.

Pero esto planteó un problema crucial, porque, si bien ambos eran excelentes aplicando la Terapia Gestalt y el grupo de asistentes fue creciendo y creciendo, ni Bandler ni Pucelik habían tenido el tipo de comprensión necesario de lo que habían estado haciendo como para enseñar los procesos a otras personas.

Es allí, donde John Grinder, profesor adjunto de lingüística en la universidad para esa época, entró en escena para obtener una comprensión consciente de lo que estaban haciendo y una observación a nivel de detalle. De manera, gracias a John Grinder, empezaron a desarrollar la PNL. Grinder solía decirle a Bandler: “dime lo que haces y te diré como se llama”.

Como resultado de algún tipo de conflicto, Frank Pucelik parece haber jugado un papel cada vez menor en el desarrollo de la PNL. Sucedió después de que Bandler y Grinder comenzaran a trabajar juntos.

Pronto ellos comenzaron a trabajar con una segunda generación, que se formó en 1974/1975. Nombres como Gilligan, Dilts y Gordon -entre otros- son de este grupo.

Ya tenían una visión más clara, con dos modelos de terapias –**Terapia Sistémica Familiar y Terapia Gestalt**- completamente diferentes, sobre cuáles eran las pautas de comportamiento comunes a ambos, que hacían la diferencia con respecto a los demás.

Pero quisieron ir más allá; se entrevistaron con Milton Erickson en su consultorio en Phoenix, Arizona. Incorporaron toda la riqueza de sus técnicas hipnóticas y de su casi milagroso sentido de acompañar a los demás en su modelo del mundo. El lenguaje, los movimientos, la mímica, los gestos, la interacción con el paciente fueron cuidadosamente observados. Richard Bandler recopiló estos datos en su tesis doctoral, que posteriormente dio origen al primer tomo de La Estructura de la Magia. Sin embargo, aún no se llamaba Programación Neurolingüística. A todo esto debe agregarse la gran influencia que sobre Bandler y Grinder ejerció Gregory Bateson. Este, multifacético antropólogo angloamericano, efectuó notables investigaciones sobre teoría del aprendizaje, teoría general de sistemas, lógica y cibernética.

***Así nació este modelo, originariamente centrado en el cambio personal y la comunicación. El cuál se ha empleado con gran éxito en terapia, salud, educación, ventas, empresas y tiene un enorme potencial en el desarrollo de nuestra disciplina: el Coaching Financiero.***

Como la PNL nació del modelado de terapeutas, en sus inicios se la utilizó con los mismos fines. Posteriormente, y con los aportes subsiguientes de Robert Dilts, Joseph O'Connor, Judith Delozier, entre otros, la PNL comenzó a emplearse en otros campos. Por ejemplo, el trabajo en equipo, el liderazgo, oratoria, comunicación asertiva y cada vez son más los usos y destinos. Justamente, en 1975 y precisamente a raíz del influjo de Robert Dilts, es que se conforma el término PNL y se crea la Asociación de Programación Neurolingüística.

Justamente en uno de sus libros –Coaching con PNL, escrito conjuntamente con Andrea Lages- Joseph O'Connor comenta que Bandler y Grinder, realizando un trabajo en equipo, estudiaron a comunicadores excelentes y construyeron, a partir de ellos, modelos de habilidades de comunicación. Esos modelos podían ser entonces enseñados a otras personas para que obtuvieran resultados similares.

Al ser un modelo basado en la comunicación, prácticamente, cualquier actividad que demande de una comunicación efectiva, puede utilizar las herramientas de la Programación Neurolingüística. De allí que consideremos altamente significativos sus aportes a la génesis del CF.

¿Cuáles son las ventajas que ofrece la PNL como herramienta del Coaching Financiero?

Vamos a seguir por un momento, en este punto, a José Vicente Losada, quien ha realizado un esfuerzo de comprensión conceptual de gran utilidad en la aplicación de diversas herramientas de la PNL contributivas al desarrollo del Coaching que ofrecen, desde nuestra perspectiva, un campo de aplicación insospechado y en permanente descubrimiento en el CF. Lo que sigue, recopila los aspectos más salientes de su ponencia presentada por Losada en el 1er. Congreso Internacional de Coaching Organizacional, celebrado en Valencia, Venezuela, entre el 7 y el 9 de noviembre de 2001.

En efecto, para J. V. Losada, estas dos áreas de trabajo –PNL y Coaching- están muy cercanas entre sí y son difícilmente separables. De modo que, sea cual sea la definición que se tenga de ellas, la concepción teórica -especialmente en cuanto a la idea de la existencia de la “realidad”- o el enfoque metodológico que se maneje, estas dos disciplinas comparten diversos factores comunes: ambas son procesos dinámicos, basadas en la conformación de un tipo especial de alianza o relación que exige ciertas competencias personales y profesionales para establecerla y que se concreta en la entrevista individual o en el contexto interactivo grupal. En ambas, asimismo, se desarrolla a lo largo del tiempo una situación comunicacional bidireccional o multidireccional, en la cual la principal herramienta de trabajo es precisamente la comunicación y la relación entre personas.

Con lo hemos comentado hasta aquí, podemos apreciar que todas las vertientes que estamos analizando llevan a una herramienta fundamental: la conversación, en forma individual o grupal, lo que nos lleva, invariablemente, a lo que hemos dado en llamar El Modelo Conversacional.

Comencemos entonces a resaltar una de las competencias más importantes de la labor profesional del ACF: la conversación dentro del Equipo Inversor. No lo dijimos, lo decimo ahora; el Equipo Inversor puede ser “person to person”, dentro de una empresa o corporación, o bien desarrollarse con la participación de un grupo de inversores, sin importar sus objetivos, ya que los diferentes objetivos que pueden tener –y seguramente tendrán- los integrantes del grupo enriquecen el desenvolvimiento del proceso de CF, brindando una diversidad de puntos de vistas y observación.

En ese contexto, el elemento esencial es el conjunto o sistema de relaciones e interacciones verbales y no verbales que se establece entre el ACF y el Inversor o grupo de inversores, incluyendo las conversaciones y diálogos que ambos sostienen consigo mismos. En ese sistema interactivo el ACF es, pues, un comunicador, y su labor puede ser caracterizada la mayor parte del tiempo como una **“tarea comunicacional por excelencia”**.

Además, tanto la PNL como el CF crean permanentemente situaciones de aprendizaje, en las cuales se producen cambios, se redefinen significados, percepciones o sentimientos, se modifican actitudes, valores, conductas y visiones del mundo, se aprenden y se refinan destrezas y habilidades.

***Esto exige que en el curso del proceso del CF, el ACF sea un “facilitador de aprendizajes”.***

La Programación Neurolingüística, muy lejos de representar un misterioso y oculto mecanismo para manipular, programar y controlar los pensamientos y la conducta es, en realidad, un enfoque que describe la forma cómo la mente o el cerebro funcionan para producir ciertos resultados, y estudia además cómo los sutiles aspectos verbales y no verbales de la comunicación humana están presentes en la relación entre las personas y contribuyen de alguna forma a producir cambios. Más concretamente, la PNL podría caracterizarse como una “metodología” y una “tecnología” que propone un modelo de comunicación y cambio de comportamiento para estudiar la forma cómo los seres humanos usamos el lenguaje verbal y no verbal para influirnos unos a otros y para influir sobre nosotros mismos.

Este modelo tiene que ver, entonces, con la manera de cómo funciona nuestra mente cuando estamos comunicándonos, cómo nos influye y cómo nos comunicamos con nosotros mismos, para usar nuestros recursos en forma óptima, para crear ciertas opciones o alternativas de conducta y obtener resultados deseables. El punto de partida de este planteamiento es el conocido axioma de la comunicación humana según el cual, **“no es posible no comunicarse”**, y del cual deriva otro postulado de interesantes implicaciones: **“no es posible no influir”**.

Por su parte, el proceso del CF consiste en una serie de interacciones o conversaciones que buscan atender a las necesidades de una persona o de un grupo para lograr mejorar su desempeño financiero. Es una situación de influencia interpersonal y de comunicación, con toda la complejidad inherente a la comunicación humana, y al mismo tiempo es una situación de aprendizaje, especialmente orientada hacia las áreas cognitivas, lingüísticas, emocionales y corporales.

En tal sentido, el ACF, en su trabajo con personas, grupo de personas, empresas o corporaciones, es simultáneamente un comunicador profesional y también un diseñador de contextos de aprendizaje y cambio, en los cuales sirve además como guía, modelo y fuente principal de recompensa. Sobre esta base, puede resultar interesante cualquier reflexión acerca de los aportes que ambos enfoques -PNL y CF- pueden brindarse entre sí en la praxis profesional cotidiana.

El ACF que usa la PNL como marco de referencia y como instrumento para su actividad concibe la relación de servicio y la dinámica del cambio –en cualquier ámbito de su actuación- como un proceso de varios pasos:

- La identificación del *estado problema* o antecedentes de la situación financiera actual (orígenes o causas).
- La identificación clara de la *condición presente o estado actual*, el cual tiene, tanto para personas o corporaciones, generalmente, una connotación insatisfactoria.
- La identificación precisa del *estado financiero deseado*, es decir, la meta a alcanzar, a la cual, por lo general, se le otorga una connotación altamente satisfactoria.
- La identificación del “valor fundamental” subyacente a la meta fijada.
- La identificación, exploración y puesta en marcha de los *recursos disponibles* en el Inversor, para el logro de esa meta (el pasaje del estado actual al estado deseado).
- La identificación de las creencias, hábitos, juicios, a fin de trabajar cuestionando los factores limitantes y reforzando los positivos, mediante tareas que proporcionan feedback.
- La identificación de los pasos para la elaboración del plan de acción financiero.
- La identificación del *estado resultado*, el cual exige la “verificación ecológica” o constatación de los efectos y consecuencias que tiene sobre el entorno el logro de los objetivos financieros planteados.



Por otra parte, es muy importante tener en cuenta que al CF le son de total aplicación las **presuposiciones fundamentales de la PNL**, tales como el esquema aportando por Joseph O'Connor que podemos ver a continuación:

- **Cada cual tiene los recursos que necesita o puede adquirirlos.** Cada uno de nosotros cuenta ya con los recursos que se requiere para efectuar cambios en nuestra vida, y esos recursos se encuentran en nuestra propia experiencia personal, es decir, en nuestra propia historia.
- **En cualquier situación cada cual toma la mejor opción que puede.** Todos hacemos las cosas lo mejor que podemos. Cuando sabemos más y percibimos más opciones y alternativas, la mejor parte de nosotros nos hace avanzar hacia donde queremos ir. Muchas veces ocurre, también, que estamos trabajando perfectamente bien, solo que no estamos utilizando los instrumentos adecuados.
- **Todo comportamiento humano está dotado de propósito.** Todo propósito es positivo. Nos movemos por objetivos – ¿qué queremos? - y por valores – ¿para qué lo queremos? -. Esta es la base de todo cambio en nuestras vidas y en nuestras finanzas.
- **Si quieres comprender, ¡actúa!, y en inversiones agregamos, ¡actúa ya!** Muchas veces comprendemos por qué estamos estancados o atascados en nuestras finanzas, pero si no accionamos no podemos comprender como cambiar. Este postulado es clave y es la base del CF; es, quizá, el más importante ya que si no accionamos todo lo demás son meras aspiraciones. Si esas aspiraciones son legítimas, le ponemos objetivos, descubrimos su valor subyacente más importante, lo primero que haremos es accionar. Ya veremos, tal vez ya lo estemos viendo, como todas las aguas se juntan en el mismo cántaro del Modelo Conversacional, el que reconoce como principio fundamental para nuestras vidas, en general y en nuestras finanzas en particular: **“la acción genera Ser”**.

**Tanto en el CF como en la PNL, el trabajo se concentra sobre la estructura o el proceso de la experiencia subjetiva: el “cómo”, más que sobre la explicación del contenido de esa experiencia: el “por qué”.**

Es decir, la PNL como herramienta del CF focaliza su acción sobre la forma como las personas interpretan, codifican, le dan estructura subjetiva a su experiencia, la comunican a otros mediante el lenguaje, y la reflejan en su comportamiento. En ese sentido, la conducta, según este enfoque, es un resultado, una consecuencia, de complejos procesos mentales o procesamiento neurofisiológicos de la información percibida por los órganos sensoriales.

Estos componentes que hacen posible la experiencia pueden ser intencionalmente organizados: “programados”, “reprogramados” o “desprogramados”, para alcanzar ciertos propósitos específicos. De modo que, a la larga, “toda conducta es programada”, es decir, es la consecuencia final de la organización sistemática de ciertos elementos o componentes para lograr un resultado o un cambio (Dilts, 1980). De allí la relevancia, cuando definimos nuestros objetivos financieros, de tener en cuenta la programación – valga la redundancia – del Plan Financiero, nuestra hoja de ruta.



En el ejercicio PNL / CF, el ACF trabaja esencialmente con los “modelos mentales” o la “realidad” que los inversores presentan, es decir, con los significados, las codificaciones e interpretaciones que ellos asignan a los eventos que viven; valga recordar nuevamente, que cuando nos referimos a inversores, estamos haciéndolo con relación a una persona, un grupo de personas, una PYME, o una corporación. De modo que el ACF gestiona con el supuesto de que la conducta de los seres humanos es primordialmente generada, mediada y afectada por los constructos, modelos y representaciones que ellos crean a partir de su experiencia en el mundo.

Así, cuando alguien nos plantea como ACF sus necesidades, insatisfacciones o frustraciones, podemos entonces comprender, que las limitaciones o restricciones que esa persona experimenta no están necesariamente presentes en el mundo en sí, sino en su representación o modelo del mundo. En tal sentido, la meta esencial de cualquier intervención en PNL y en CF es contribuir para que la persona cambie su modelo o mapa del mundo, es decir, enriquezca, amplíe y expanda su manera de representarse la realidad, y descubra opciones y alternativas. Volvemos a descubrir las interesantes interacciones en los modelos que reconocemos como génesis del CF, porque lo que está apareciendo ahora es nada más y nada menos que el Observador que llevamos con nosotros; nos será evidente cuanto abordemos pronto el Modelo OSAR.

Entonces, para cumplir ese objetivo el ACF que maneja PNL tiene un interés especial: conocer mejor a los interlocutores con quienes trabaja –inversores, colegas, el equipo de trabajo, el personal de finanzas de una PYME, etc., buscar acceso a sus mapas o modelos mentales y aproximarse así a sus representaciones del mundo (“mapas”). Ese objetivo se logra utilizando diversas vías, entre ellas las siguientes:

- El **esquema de perspectivas** vitales, a fin de reconocer la situación financiera de la persona, no de manera aislada, sino, dentro de un contexto global representativo de los más importantes aspectos de su vida, tales como: entorno físico, salud, desarrollo personal, desarrollo profesional, relaciones, recreación, etc.
- El conocimiento de los **sistemas de representación o modos de pensamiento** que la persona usa para lidiar con el mundo (las modalidades visuales, auditivas y kinestésicas y sus submodalidades).
- Sus **patrones de lenguaje verbal y no verbal**, ya que el lenguaje verbal refleja su identidad y sus modelos mentales: desde la estructura aparentemente superficial del lenguaje hasta los mapas o modelos mentales, mediante técnicas de indagación, como el “**Metamodelo**” y las metáforas presentes en el lenguaje personal y organizacional. Empero, la persona es también cuerpo y emoción, por lo que reviste particular relevancia el lenguaje no verbal, que muchas veces suele contradecir al lenguaje verbal, de allí la significación de observar la coherencia entre ambos.

Se afirma cada vez con mayor convicción que las personas - en cualquier ámbito en el que se desenvuelvan, familia, comunidad, organizaciones - de hoy están dependiendo del lenguaje mucho más que antes, especialmente con el desarrollo del sector de servicios, la importancia de la satisfacción del cliente y la presencia inevitable y creciente de la tecnología cada vez más al alcance de todos.

- El **modelado o modelamiento**. La PNL como herramienta del CF ofrece la posibilidad de aplicar procedimientos de “modelado” de la conducta de otros, para aprender e incorporar una destreza efectiva, de otra persona, o para actuar como modelo de sí mismo y reproducir la propia excelencia demostrada en alguna situación anterior. Se ha dicho, parafraseando a S. Knight, que “PNL es un proceso de modelar”, y que “modelar al Inversor es CF”, para crear nuevas opciones.
- Las **estrategias** de acción que emplea el Inversor para obtener ciertos resultados. Al fin y al cabo, las estrategias son **cadena o secuencias de representaciones** y pueden identificarse, determinar su eficacia, y cambiarlas, si fuese necesario, para instalar unas nuevas y más efectivas.
- Los procedimientos de **anclaje** de conductas capacitantes y estados internos de recursos en individuos y en grupos, y
- El uso del **reencuadre** o resignificación de situaciones. El reencuadre es un viejo recurso que en PNL se actualiza y se convierte en una destreza lingüística. En PNL / CF, cualquier intento por dar otro marco de referencia distinto a los hechos con el fin de que el cliente responda en forma diferente puede considerarse un reencuadre, una resignificación o redefinición de la situación.

**Todo esto le exige al ACF que cuenta, entre sus recursos, herramientas de PNL, el desarrollo de tres destrezas básicas: flexibilidad o versatilidad en su conducta, escucha activa y aguda observación.**

Volveremos sobre estos temas a la hora del abordaje del Modelo Conversacional que – vamos anticipándonos –, se basa en un nuevo esquema comunicacional, donde lo más importante no es hablar sino precisamente **“el escuchar”**.

En definitiva, la PNL cuenta con interesantes perspectivas de aplicación como herramientas para el CF y puede llegar a ser, y de hecho está siendo, un útil instrumento de trabajo en nuestro incipiente campo. Con el entrenamiento adecuado, manejado escrupulosamente, y teniendo en cuenta la dimensión ética indispensable en el trabajo con seres humanos, puede ser un instrumento que contribuya a ampliar el poder de cambio del profesional del CF.

### **Coaching Financiero, PNL y Cambio**

El CF, tanto en el ámbito personal como en el institucional o empresarial, acompaña al cliente a identificar oportunidades de cambio, a tomar decisiones para el cambio y a persistir en el cambio. Continuando con la visión expuesta por José Vicente Losada - y llevándolo respetuosamente a nuestro terreno -, es preciso ver en el cambio un proceso mediante el cual se identifican, organizan, procesan y aplican ciertos insumos y recursos para obtener puntos de vista, percepciones, actitudes, creencias, procedimientos, actuaciones, roles y comportamientos nuevos y diferentes con el fin de alcanzar el máximo desempeño en el Inversor para el logro de sus objetivos.

Las nociones de novedad y sobre todo de diferencia están siempre asociadas a un proceso de cambio o, como sostuvo hace algún tiempo Stewart (1992), **“... el cambio significa simplemente que algo es diferente. Esto puede parecer una distinción trivial, pero es exacta. Manejar el cambio es manejar circunstancias diferentes...”**. Así, cuando se habla de aprender a manejar el cambio

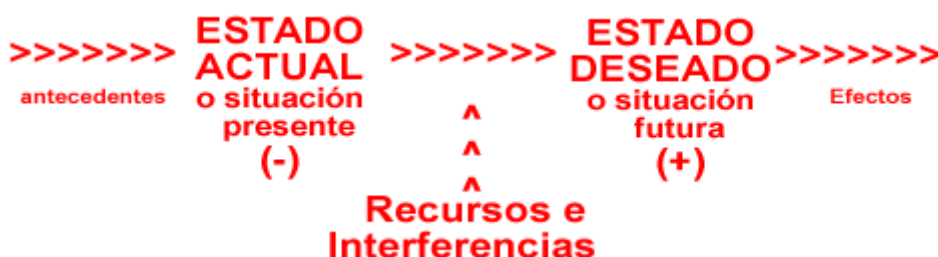
o aprender a “gerenciar” el cambio, se está diciendo que hay que aprender a manejar o gerenciar diferencias. En tal sentido, se observa muchas veces que las personas y organizaciones fallan a la hora de enfrentar una transformación en sus vidas porque carecen justamente de las habilidades para manejar lo que es diferente.

Lo que acabamos de plantear es un tema central en el ahorrista argentino, acostumbrado a las diversas crisis y la inestabilidad de su país, que no está, muchas veces, listo para el cambio, para manejar lo diferente, y es aquí donde se abre una puerta enorme para que el ACF pueda contribuir positivamente para que esto ocurra. Desde esta concepción, la conformación de una fuerte y amplia camada profesional de ACFs es esencial para el desarrollo de mercado de capitales argentino. Por supuesto que son necesarias condiciones estructurales, tales como la estabilidad económica, la seguridad jurídica, un sistema impositivo apropiado, empero **sin una red amplia de ACFs centrados profesionalmente en los intereses del Inversor la empresa no será fácil, ni mucho menos alcanzará la extensión, escala, profundidad y rapidez que necesita nuestra economía. Instituciones que apunten al mercado, empero,**

La consideración cuidadosa de este aspecto que estamos comentando es vital para el ACF en su gestión profesional de asistir procesos de cambio en las personas, o de promover y liderar transformaciones en empresas como las PYMEs o instituciones, a fin de que sean exitosas en la administración de sus finanzas e inversiones.

La Programación Neurolingüística puede ofrecernos una contribución en nuestro campo, al proporcionarnos herramientas, para un manejo más efectivo de estos procesos.

A continuación vamos a exponer, de manera simplificada, un esquema con el que J. V. Losada representa el proceso de cambio a través de una estructura de fases. En él están expresados los elementos esenciales de un programa de cambio. A la hora de gestionarlos, tales componentes, requieren una identificación y una definición muy claras.



Más adelante vamos a volver a este mismo esquema adaptado ya al proceso de inversiones específicamente. Sin embargo, mantengamos siempre el ejercicio de pensar en inversiones ya, que como lo hemos expresado anteriormente, el CF está haciéndose, está construyéndose y nutriéndose permanentemente de los aportes que pueden llegar de estas grandes vertientes y otras que podamos ir incorporando, siempre desde una posición de creatividad y apertura mental, sin exclusivismo.

Los **antecedentes** son todos los factores “detonantes” del cambio, sus causas, razones o motivos, atribuibles tanto a la persona o a la empresa como a su entorno. De una clara determinación de ellos dependerá la efectividad con que se trabajarán los pasos siguientes. Su identificación –agrega el autor citado–, no tiene que implicar necesariamente una meticulosa investigación “arqueológica” del pasado ni un riguroso inventario de la “etiología” del problema, pero sí requiere crear suficientemente conciencia en la persona, empresa o entidad con la que se está gestionando el cambio para que sea capaz de puntualizar apropiadamente los desencadenantes de la situación estimada como “problemática”.

El **estado actual o la Situación Presente** es la percepción particular que tiene en este momento la persona o la organización de “lo que hay que cambiar”, la identificación de la “dificultad” y del conjunto de factores que constituyen el llamado “problema”. Muchas veces esta fase se evidencia mediante una serie de “síntomas” indeseables, que hacen que a este estado se le asigne muy a menudo una connotación insatisfactoria o negativa (–). Es necesario dedicar tiempo y esfuerzo a la clara determinación de este estado y a las “ganancias secundarias” que el problema genera en individuos y organizaciones.

Para el caso de una empresa o una entidad, una guía para la mejor caracterización de la situación presente podría ser lo que expresan Bolman y Deal (1995), en cuanto a que cualquier cambio genera eventualmente cuatro tipos de problemas:

- En los recursos humanos, por la sensación consiguiente de incompetencia y falta de poder y de control sobre sí mismos.
- En lo estructural, por la alteración de la estabilidad de roles y relaciones, que produce confusión y caos.
- En lo político, porque el cambio genera conflicto y crea ganadores y perdedores, y
- En lo simbólico, ya que muchas veces el cambio genera sentimientos de pérdida de propósito y significado.

El **estado deseado o Situación Futura** constituye el objetivo, la meta, el logro que se aspira obtener con el cambio. Es “el resultado” del cambio y lógicamente supone la diferencia y la novedad con respecto a la situación anterior. En el modelo mental de la persona o en la cultura de la organización este estado se relaciona con los “propósitos de vida”, con el “proyecto personal”, con la “misión” o la “visión”, por lo cual siempre tiene un significado satisfactorio o positivo (+).

En este aspecto, la PNL ayuda a que un “resultado deseado” no permanezca como un simple “deseo” y se transforme en una verdadera meta de cambio. Para ello es importante tener en mente, algunas de las condiciones que ofrece este modelo para la formulación efectiva de una meta, tales como:

- Que ese objetivo sea motivante, impulsador, y que sea representado como un reto.
- Que sea enunciado en forma afirmativa, positiva.
- Que se exprese en términos de acciones específicas.
- Que esté razonablemente bajo el control de la persona que lo formula.

- Que se establezcan evidencias observables y concretas del logro del objetivo.
- Que se identifiquen claramente los recursos con que se cuenta para alcanzarlo.
- Que sea formulado con realismo, en cuanto a la proporción y la magnitud del objetivo.
- Que en lo posible establezca los parámetros de tiempo para su logro (cuándo, durante cuánto tiempo, hasta cuándo...)
- Que considere la verificación ecológica, es decir las consecuencias del alcance de la meta sobre el entorno.

Los **efectos** son las consecuencias o el impacto a corto, mediano y largo plazo que arroja el proceso una vez ejecutado, y la forma cómo el cambio o la transformación afecta tanto a la persona o a la organización como a sus entornos sociales e interpersonales. (Esto último constituye el “qué más” o “quién más” que sugiere Dilts -1996-, cuando habla de las dimensiones del cambio, es decir, la “verificación ecológica”). La exploración cuidadosa de estos efectos y la conciencia clara de la importancia de los mismos es un delicado paso en el manejo del cambio, ya que ello conduce muchas veces a que las metas del proceso se reformulen, o a que éste se reestructure, modifique su estrategia o sus alcances, se acelere, se posponga, se detenga o se asuma responsablemente su prosecución. El examen de estos efectos también hará explícita la necesidad de considerar los nuevos cambios que se abran, ya que probablemente cada cambio que se “cierra” no es más que la apertura de un nuevo ciclo de transformaciones, haciendo así evidente la incesante continuidad del fenómeno. Por ello, en esta fase debe contemplarse además el seguimiento y la evaluación del proceso.

El cambio es la navegación o el pasaje entre esos dos estados, e implica por lo tanto una precisa identificación de los **recursos** que ese tránsito exige y de las **interferencias** que pueden afectarlo.

Aquí se encuentran los procedimientos, las tácticas, técnicas, estrategias, instrumentos y acciones que se implementan para la realización del cambio; las alianzas que se realizan con las fuerzas impulsoras del cambio para reforzarlas y las maniobras para neutralizar o debilitar los factores restrictivos que afectan negativamente el proceso en un momento dado. Esto supone también el manejo adecuado de la resistencia al cambio. Asimismo, es útil explorar los recursos usados por la persona o la organización en ocasiones anteriores al enfrentar en forma efectiva otras experiencias de cambio, o las limitaciones o carencias que sufrieron en momentos en que no pudieron lidiar adecuadamente con eventos de cambio.

Esta etapa comprende, pues, entre otras cosas, la “logística” y ejecución del programa de cambio y su puesta en marcha. De la navegación adecuada a través de las aguas de esta fase, con un inventario preciso de recursos y limitaciones, de fortalezas y debilidades, dependerá grandemente la eficacia o el éxito del programa.

## El Modelo de Integración en el CF

Hasta aquí hemos repasado los grandes aportes de la PNL al CF. Ahora veremos cómo se integran estas ideas en el proceso de inversiones. Partamos, en una primera aproximación, de la siguiente representación:



### Explorando el presente y diseñando el futuro financiero

Secretaría de Posgrado y Educación Continua | UBP

Volveremos una y otra vez a este esquema en la medida que vayamos avanzando. Lo ideal en el proceso de inversiones es comenzar averiguando cuáles son los objetivos del Inversor. Los objetivos son los que nos hacen avanzar en Inversiones, son lo que realmente queremos. Son la base del CF. El CF ayuda al Inversor a expresar lo que quiere y avanzar para conseguirlo. En general, siempre en la vida como en nuestras finanzas nos movemos hacia algo. Nos movemos de un estado financiero presente a un estado financiero deseado. En el momento en que nos sentimos satisfechos con lo que hemos logrado, nos ponemos en marcha hacia algo mejor. Lo que una persona quiere para sus finanzas e inversiones es lo que la distingue de otras.

En el Modelo Osar vamos a ver este comportamiento y qué puede pasar con el grado de satisfacción ante sus resultados financieros. Algunos se sentirán satisfechos con los resultados alcanzados y otros, con resultados relativamente parecidos, expresaran su insatisfacción.

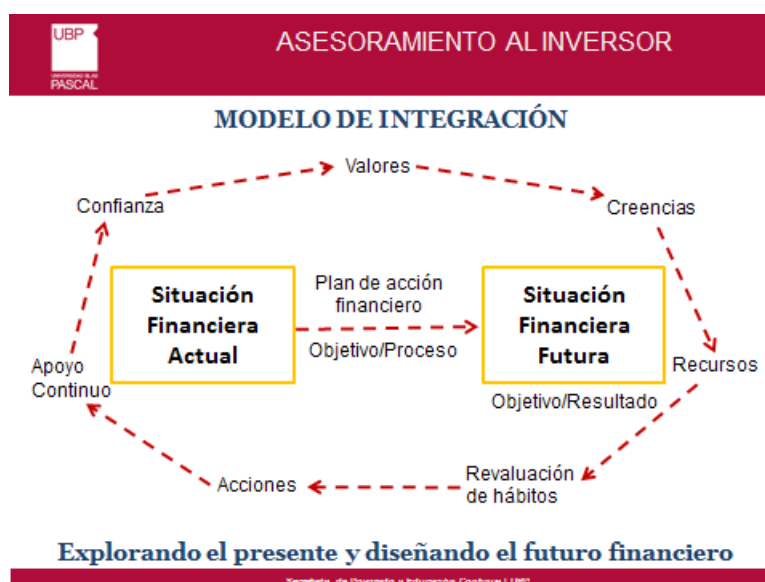
**“Nuestros objetivos son tan individuales como nuestras huellas dactilares”, Joseph O’Connor dixit.**

Lo opuesto a fijar objetivos en finanzas es pensar en los problemas. Ello centra la atención en lo que está mal. Muchas de nosotros, en lo personal o en la empresa, nos perdemos en un laberinto de problemas buscando los que hicimos mal, el coste y las consecuencias, así como su culpable. Cuando hay objetivos financieros claros cambiamos la atención de “¿Qué está mal?” a “¿Qué es lo que quiero?”, lo cual nos hace avanzar de manera estructurada.

El ACF, entonces, ayuda al cliente a explorar el presente y a diseñar el futuro, Acompaña al Inversor desde donde está, hasta donde quiere estar, buscando, dentro del Equipo Inversor más opciones y más recursos. Esto, implica dos calas distintas de objetivos: el objetivo-resultado y el objetivo-proceso.

El plan para alcanzar un objetivo-resultado –el destino final- incluye una serie de objetivos menores que componen el trayecto hacia el destino final. Distinguir entre esos dos aspectos muy distintos de la determinación de objetivos es crucial. Muchos consejos sobre objetivos mezclan ambas cosas.

El ACF debe sentir todo este proceso como un verdadero desafío a su competencia para ayudar a quienes están involucrados en procesos de cambio a hacer ese recorrido, desde los antecedentes a los efectos del cambio, en la forma menos traumática posible. Así podrán contribuir a que las personas y organizaciones afectadas por una transformación aprendan a manejar o a gerenciar la diferencia que siempre está implícita en ese proceso. La exigencia fundamental para enfrentar cabalmente ese desafío es la flexibilidad que posean y modelen esos profesionales durante todo el proceso, es decir, su habilidad para generar respuestas novedosas y creativas ante situaciones imprevistas y cambiantes.





## EL MODELO OSAR

### *Aproximación a factores que nos inducen a tomar decisiones en inversiones*

¿Nos hemos preguntado alguna vez quién realmente somos? ¿Hemos realizado un esfuerzo para entender de qué manera tomamos nuestras decisiones y por qué estamos sujetos a tendencias generalizadas que nos llevan a actuar muchas veces en contra de nuestros propios intereses?

Veamos algunas tendencias muy comunes entre nosotros cuando actuamos en relación con nuestras finanzas personales. En primer lugar, hay una tendencia a tomar decisiones sin comprender adecuadamente que hay detrás. ¿Qué preguntas nos hacemos cuando queremos invertir en un fideicomiso financiero?, ¿qué miramos cuándo estamos interesados por las acciones de alguna compañía?, ¿qué análisis realizamos cuando nos ofrecen invertir en obligaciones negociables?

Estos son algunos de los interrogantes, pero en este sentido cabe preguntarnos, ¿cuánto nos comprometemos en la administración de nuestro dinero y en el de nuestra familia?, y aún más, ¿estudiamos adecuadamente la ecuación riesgo / rentabilidad implícita en las decisiones financieras que tomamos? Cuando contamos con metas y estamos encaminados al logro, dentro de un plan de acción, las respuestas y las exigencias que se nos plantean son más sencillas, evitando que otros nos fijen dichas metas y tomen las decisiones por nosotros.

Otra cuestión muy común es delegar pasivamente, acentuando aún más esta tendencia de que otros hagan y decidan por nosotros. A veces la delegación es involuntaria, cuando por ejemplo el estado autoritariamente decide sobre nuestro dinero y nuestros ahorros. Empero, a diario delegamos voluntariamente, sin ejercer control ni realizar un seguimiento riguroso.

Por el contrario, cabe ver también una tendencia muy experimentada en estos últimos tiempos, es el “yo puedo absoluto”, tan cuestionado como su opuesta el “todo es muy complejo, esto es imposible”. Por supuesto, aquí el concepto predominante es tener conciencia de que contamos con todos los recursos o podemos crearlos.

Hay que prestar especialmente atención a la forma en que elegimos a nuestro asesor financiero o a la entidad a la que vamos a confiar nuestro dinero y nuestros esfuerzos. Es reconocida, por lo general, una tendencia a no preguntarnos sobre su profesionalidad y formación, antecedentes, trayectoria, experiencia, reputación y prestigio en el medio. Incluso, podemos llegar a depositar una confianza ciega en el asesor o entidad donde confiamos nuestro dinero. Si recorremos la experiencia internacional de los inversores a través del tiempo veremos que no se trata de confiar ciegamente, sino de conocer; y desde el conocimiento –cosa muy diferente- construir con nuestro con nuestros asesores una relación de confianza.

A estas tendencias, que son en principio naturales y conviven con nosotros, tenemos que oponer actitudes y tareas básicas, tales como: conocimiento de uno mismo, compromiso, involucramiento, capacitación y actualización permanente. Reforcemos la idea primigenia de que el Coaching Financiero tiene como finalidad acompañarnos en el proceso de desarrollo de estas actitudes, apoyando el crecimiento y propiciando un cambio de paradigmas a partir del cual nuestras acciones y decisiones contribuyan lo más eficiente y eficazmente a la realización de nuestros proyectos.

¿Hemos observado cómo influyen las emociones en las decisiones que tomamos a diario en la administración de nuestras finanzas personales?, ¿pueden, en este ámbito, controlarse las emociones? Acordemos, en principio, que las emociones, a las que también podemos llamar sentimientos, nos influyen porque su función primordial es la de predisponernos, nos “predisponen para”, preparan el terreno desde donde vamos a ver el mundo y desde cuya perspectiva vamos a actuar.

Existen autores, todos respetables, que hablan de muchas emociones y otros sólo de cinco; preferimos estos últimos para una primera aproximación al tema.

Estas cinco emociones centrales, de las cuales se desprenderían todas las demás, son el miedo, la alegría, la ira, la tristeza y los afectos. ¿Qué sabemos acerca del proceso secuencial y de retroalimentación de las emociones en el marco de la relación percibimos-imaginamos-sentimos?, ¿qué situaciones pueden derivarse de la influencia de estas emociones?

Alguna vez Seneca nos sorprendió diciendo: “porque somos humanos, todo lo humano nos concierne”. Entonces, ¿cómo no nos van a concernir las emociones, cómo no nos van a influir, a predisponernos, a prepararnos el lugar desde donde vamos a tener una percepción de la realidad y tomar nuestras decisiones?

Todas y cada una de las emociones nos influyen. ¿De qué manera el CF podrá ayudarnos a controlar la influencia de nuestras emociones? Lo primero es ser concientes y asumir la presencia de las emociones en la preparación de un clima, de un ánimo para la toma de decisiones, que pueden presentarse relacionadas entre sí, que no son necesariamente estables, que pueden variar día a día o, aún más, varias veces en un mismo día.

Pericles solía inscribir en el frontispicio de los templos de Atenas: “todo en su medida y armoniosamente”. El miedo nos predispone a actuar de determinada manera pero también puede paralizarnos. La alegría puede generarnos un estado optimista, pero también puede llevarnos a la euforia o a un optimismo desmedido. La tristeza puede conectarse con la depresión. ¿Sabemos cuán grande puede ser la ira de un inversor defraudado o mal asesorado? y algo más, convengamos que de todas las emociones, la ira es la única que tiene la facultad de retroalimentarse.

Detrás del sentimiento de ira ante lo que llamamos una mala inversión, alimentada ante la sospecha de haber sido mal asesorados o no advertidos oportunamente, se esconde una inclinación a sacar el problema afuera, a no hacernos cargo, a no reconocer que algo falló en el proceso de inversiones.

¿Cuán intensa es nuestra preocupación por conocernos a nosotros mismos?, un tema no menor, que atravesó al pensamiento filosófico de todas las épocas, antes incluso y después de aquel “nocse tu ipsen” lanzado por Sócrates en el esplendor de la filosofía helénica.

En términos prácticos necesitamos saber acerca de nuestra personalidad financiera, pero también cómo actuamos y por qué lo hacemos de determinada manera. John Burley habla de por lo menos seis categorías posibles frente al comportamiento de las personas con relación a su dinero, a saber: deudores, ahorristas, “inteligentes”, amantes del largo plazo, sofisticados y capitalistas. ¿En cuál de estas categorías preferimos ubicarnos?

Este ejercicio, desde luego, es muy interesante pues según nuestros objetivos

es como vamos a tener que modificar nuestras pautas de comportamiento. Pero vamos a necesitar profundizar un poco más en el conocimiento de nuestra personalidad para saber cómo tomamos las decisiones y a través de nuestro propio conocimiento cómo podremos influir en ese proceso.

¿Smith y Keynes tendrán eternamente razón en cuanto abrieron un interrogante vinculado con la inconveniencia de generalizar el principio de racionalidad económica? Hoy se ocupa científicamente de este tema una de las ramas en boga de la economía: la economía del comportamiento.

Volvamos al “yo puedo absoluto”, tan común - según dijimos - en estos días. Sebastián Campanario –agudo economista y periodista argentino nos recuerda que Richard Thaler -casual o no casualmente- profesor de la Universidad de Chicago; Thaler suele iniciar sus charlas preguntando al auditorio –no exactamente perteneciente a un congreso internacional de fórmula uno-, ¿quiénes de los presentes se considera que está por arriba del promedio en términos de calidad para conducir un automóvil? Por lo general el 90 % levanta la mano; es decir, la gran mayoría de nosotros está seguro que maneja mejor que el promedio de los demás. Entre un 70 y 85% de nosotros nos creemos más inteligente que el promedio de la mayoría. Esto nos lleva a uno de los descubrimientos más interesantes y populares de la economía conductual: el “exceso de confianza en uno mismo”. Según Benjamin Graham, “el principal problema de un inversor, y con seguridad su peor enemigo, es él mismo”.

Este categórico “yo puedo absoluto” nos conecta con la usual “tendencia a la confirmación”. Por lo general, le damos más importancia a la información que está de acuerdo con lo que ya pensamos o creemos y tenemos una tendencia a descartar los nuevos datos que podrían contradecir nuestros pensamientos o creencias preexistentes.

Asimismo, el creernos todopoderosos y seguros de que las variables están de nuestro lado y bajo control nos lleva al “optimismo fatal”, así llamado por Herch Shefrin, profesor de la Universidad de Santa Clara.

***Estas tres anomalías del inversor: “exceso de confianza”, “tendencia a la confirmación” y “optimismo fatal”, configuran una categoría de sesgos que los analistas reconocen como “autoengaño”.***

Una primera conclusión acerca de los aportes de la economía conductual nos trae nuevamente a recomendaciones que ya nos hemos planteado, tales como involucrarse, comprometerse, conocerse más, mantenerse actualizado, ser cauteloso a la hora de tomar decisiones económicas, ser humildes, escuchar a los demás y especialmente a quienes piensan distinto que nosotros.

¿La economía del comportamiento es una alidada del Coaching Financiero? Absolutamente, al esclarecernos acerca de qué manera fijamos nuestros objetivos y tomamos nuestras decisiones financieras, contribuye hondamente a mejorar el conocimiento de nosotros mismos.

Hay muchos otros interrogantes que pueden sernos de gran utilidad y sobre los que valdrá la pena pensar, ¿Tendrá razón la economía tradicional en cuanto expone que mientras más opciones tengan consumidores e inversores, tanto mejor? o, por el contrario, ¿estarán en lo cierto los psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky cuyas investigaciones inducen a pensar que demasiadas alternativas pueden ser alienantes y aún desmotivantes? Más aún, ¿puede darse un umbral de desesperación a partir del cual una opción más deja literalmente paralizado a un consumidor o a un inversor? ¿Qué consecuencias trae consigo la “paradoja de la elección”, incluso más allá de la economía y de nuestras finanzas?

Siempre estaremos tomando decisiones en escenarios de incertidumbre. Sin embargo en la medida en que marquemos eficaz y eficientemente nuestros objetivos, descubramos sus valores y seamos capaces de mantenerlos en alto, y en tanto exploremos luego profunda y adecuadamente la “realidad”, podremos encontrar un número óptimo de opciones. No se trata de generar opciones a tontas y locas, lo que se trata es de generar cantidad y calidad de opciones en correspondencia con nuestros objetivos.

Y, ¿qué hay del miedo a perder que puede dejarnos, como inversores, en los peligrosos alrededores del statu quo? Una manera de reducir el miedo a perder consiste en fijarse objetivos positivos, y ser capaces de generar a partir de allí un clima en ascenso de conciencia, responsabilidad / compromiso y actitud mental positiva, valga la redundancia.

¿Somos los seres humanos tan egoístas como induce a pensar la economía clásica? ¿Nos mueve en cambio un “sentimiento de justicia” en nuestra vida en sociedad? Una forma de averiguarlo es preguntarnos: ¿cuán dispuestos estamos en asignar una porción de nuestras inversiones a sectores de la economía vinculados con la solidaridad social y, antes aún, ¿cuán ecológicos son los objetivos que nos marcamos?

¿Qué impacto tienen en nuestras finanzas personales el autocontrol o las decisiones intertemporales? ¿Existe algún daño económico en la acumulación de las postergaciones de las decisiones de inversión en el largo del tiempo y, de existir, por qué nos inclinamos a subestimarlos? ¿Es tal como sugiere el “efecto asignación”, según el cual le damos más importancias a las cosas que tenemos? ¿A qué se debe que muchas veces quedamos anclados a un valor de referencia y no reaccionamos frente a cambios en la coyuntura? ¿Tiene algún impacto en nuestras finanzas personales la tendencia a subestimar el riesgo de las acciones vinculadas a compañías que nos resultan más populares? Estos son algunos más interrogantes para pensar y por supuesto no terminan aquí. Será una fascinante experiencia que tendremos que encarar a fin de saber más a fondo cómo tomamos las decisiones y, una vez tomadas, cómo influyen en nuestros resultados.

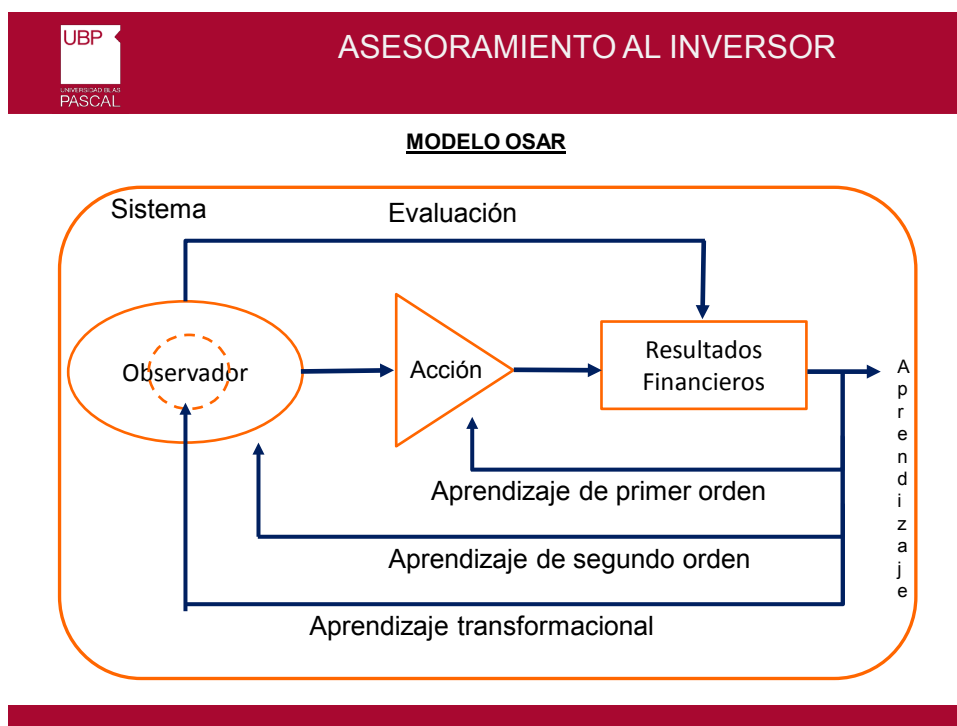
Este es el desafío maravilloso que plantea el CF y en cuyo ámbito, tras la construcción de un contexto favorable, las preguntas se convierten en una herramienta poderosa para la fijación de objetivos, la exploración de la realidad, el descubrimiento de opciones y nuevas alternativas y la aplicación de nuestra voluntad para seguir adelante en el camino que conduce al cumplimiento de nuestras metas.

La economía conductual –también llamada economía del comportamiento o psicoeconomía- surge de la interdisciplina con varias áreas del conocimiento y principalmente con la psicología: otra aliada, inseparable en este caso, del Coaching en general y Financiero en particular. La importancia de la economía conductual radica en su esfuerzo para dar un salto sobre la racionalidad, desmitificando algunos paradigmas de la economía clásica y mostrándonos, al mismo tiempo, cuanta irracionalidad subyace en los procesos de decisión inherentes a nuestra economía cotidiana.

### ***El principio del carácter no lineal del comportamiento humano***

Este principio, estudiado por Rafael Echeverría, sostiene que los seres humanos no podemos incrementar lineal e indefinidamente nuestra capacidad de acción. Naturalmente, tanto en nuestra capacidad de acción, como en nuestra capacidad de aprendizaje, encontramos límites que nos enfrentan a obstáculos, los cuales nos impiden alcanzar determinados resultados. Esto es así, porque existen factores, algunos visibles y otros no visibles, que inciden en el comportamiento humano, que veremos seguidamente al explicar el funcionamiento del Modelo OSAR.

El análisis de los procedimientos que nos pone de manifiesto el Modelo OSAR es de gran utilidad en nuestra labor profesional, tanto como ACFs o Inversores. Creado y denominado de esta manera por el Dr. Rafael Echeverría, el modelo alude a la osadía, a la posibilidad de arriesgarse, a tomar riesgos en inversiones –en la medida de cada uno, claro está-, sin embargo, no debe su nombre a ello, sino a los factores con los que opera: **el observador, el sistema, la acción y los resultados**. Lo presentamos a continuación, a partir del siguiente diagrama:



El modelo se lee de izquierda a derecha. Se parte de los resultados, en nuestro caso los “resultados financieros”, que son lo que realmente importa al inversor, tanto individual como corporativo. Este modelo sostiene que cualquier resultado que obtenemos en nuestras vidas, a nivel personal, laboral o financiero, tienen que ver directamente con las acciones que los originaron.

Si lo que deseamos es entender o modificar esos resultados la primera gran clave está en detenernos en las acciones que los generaron. Muchos factores inciden en las acciones que tomamos. Algunos de estos factores –como ya anticipamos– son fácilmente reconocibles. Son los **factores visibles del comportamiento humano**. Otros factores, sin embargo, suelen ocultarse. Se trata, precisamente, a lo que llamamos los **factores ocultos del comportamiento humano**.

Dentro de los factores visibles del comportamiento humano se encuentran las **predisposiciones biológicas**, las **competencias técnicas** adquiridas a través del aprendizaje, las **herramientas y la tecnología** y los **factores emocionales**. Esto hace pensar que si encontramos dificultades en obtener determinados resultados, bastaría tocar algunos de esos factores para disolverlas.

Sin embargo, ello no funciona de esa manera. Muchas veces nos encontramos con serias dificultades para obtener un determinado resultado e intuimos que ninguno de estos factores es capaz de conducirnos a su disolución. Sucede que estos problemas son a menudo los que más afectan nuestra existencia y, desde luego, los que más nos importan. Por ejemplo, podemos entrenar al inversor, capacitarlo y también brindarle una excelente plataforma tecnológica para operar; sin embargo, si por alguna experiencia en su vida tiene miedos, inseguridades, o alberga creencias limitantes, hábitos que no acompañan o actitudes de resentimiento o resignación, es muy probable que no pueda avanzar en la dirección de convertirse en un inversor exitoso.

En consecuencia, más allá de aquellos factores visibles que afectan al comportamiento, existen también otros factores, normalmente invisibles a la mirada espontánea, que juegan un papel determinante en nuestro desempeño. Rafael Echeverría, los llama los **factores ocultos del comportamiento humano**. Ellos son fundamentalmente dos: **el tipo de observador que somos** – dotado de atributos lingüísticos, emocionales y corporales desde los cuales observamos el mundo- y **los sistemas a los que pertenecemos**, teniendo en cuenta, a su vez, las posiciones que ocupamos dentro de ellos.

Entonces, ¿cómo funciona el modelo? Una vez que el observador actúa y al hacerlo genera resultados, como buen observador que es, observa los resultados que produce y los evalúa. Si los resultados lo satisfacen es muy probable que siga actuando de la misma manera que como lo hacía. Sin embargo, si los resultados no lo satisfacen, se le abren distintas alternativas. La primera de ellas puede ser la resignación. La segunda, que muchas veces es un ingrediente de la primera, consiste en buscar una explicación al resultado negativo. Ello es, desde ya, un paso importante en la busca de una explicación que puede abrir caminos para mejorar. Lo que ocurre es que muchas veces las explicaciones que ofrecemos terminan por convertirse en justificaciones.

***A diferencia de las explicaciones, que suelen ser neutrales, las justificaciones se caracterizan por legitimar el resultado negativo, es decir, una justificación que opera como un tranquilizante. Esta justificación nos puede llevar nuevamente a la resignación.***

### ***Aprendizaje de primer orden***

Existe, empero, una tercera opción. Ella surge cuando asumo el compromiso de modificar el resultado negativo. Con ella se abre el camino del aprendizaje. Siguiendo a Chris Argyris, hay un primer camino de aprendizaje dirigido directamente a expandir mis repertorios de acción y por tanto dirigido al casillero de la acción al interior del modelo.

Este es el ***aprendizaje de primer orden***. Suele ser una de las modalidades más habituales de aprendizaje. Busca responder, a fin de obtener un resultado diferente, a las preguntas, ¿Qué debo hacer? o ¿Qué debo dejar de hacer? En resumen:

- Tiene límites. En este caso, una pregunta que nos hacemos es: ¿Qué acciones podemos realizar para obtener resultados diferentes?
- ¿Qué debemos hacer que no hicimos?
- ¿Qué debemos dejar de hacer?
- ¿Qué nuevo repertorio de acción necesitamos incorporar?
- ¿Haremos lo mismo de manera diferente?
- ¿Estamos en condiciones de hacer aquello que hace falta?
- ¿Cómo podemos adquirir las competencias que nos faltan?
- ¿Qué herramientas o nuevas tecnologías podemos introducir?

### ***Aprendizaje de segundo orden***

Un segundo camino de aprendizaje reconoce la posibilidad de no intervenir directamente en el nivel de la acción, sino dirigir el aprendizaje al casillero del observador. Este segundo camino entiende que, para modificar las acciones, es preciso modificar previamente al observador que somos. Estamos aquí en presencia de un ***aprendizaje de segundo orden***.

Ello puede implicar, entre otras cosas, alimentar al observador que somos con un conjunto de nuevas distinciones para que pueda Ver lo que hoy no ve y, a partir de ello, tomar las acciones que hoy no puede. En síntesis, este nuevo camino nos plantea nuevas características:

- Conlleva en nosotros un cambio de observador.
- Vamos a una modificación de la forma de interpretar nuestra situación.
- Podemos, también, adquirir nuevas competencias.
- Sin bien modifica nuestro observador, los cambios son superficiales.
- No se modifica el núcleo de nuestra persona.

### ***Aprendizaje transformacional***

Sin embargo, tal como lo hemos expresado arriba, este aprendizaje puede resultar a veces bastante superficial. Ello puede suceder porque dentro del observador que somos hay un núcleo duro y, por lo general, muy estable, conformado por diversos elementos, tales como: distinciones, juicios, creencias, hábitos,



emociones, posturas, etc., que definen una manera particular de “*estar-en-el-mudo*”, de donde derivan patrones estables de comportamiento. En este núcleo reside lo que llamamos nuestra particular estructura de coherencia.

Cuando el aprendizaje penetra en el núcleo duro del observador, una nueva modalidad de aprendizaje se abre, lo llamamos ***aprendizaje transformacional***. Las características básicas de este tipo de aprendizaje son:

- Toca el núcleo básico de nuestro observador.
- Modifica aspectos recurrentes de nuestra persona, que son parte de una modalidad que nos caracteriza.
- Implica un cambio radical en la forma de ser de nuestra persona. Rompemos con patrones de ser característicos.
- Corresponde al concepto de METANOIA, de los antiguos griegos. Metanoia, quiere decir CONVERSION. Es un proceso que nos lleva a convertirnos en alguien deferente.

Esta modalidad de aprendizaje, implica la transformación de las coordenadas estables y habituales del observador.

***Modificar ese núcleo duro, alterar nuestra estructura de coherencia, tocar y ayudar a modificar estos aspectos de nuestra subjetividad es el objetivo último y más importante del Coaching Financiero.***

Ahora bien, el camino del observador, con sus diferentes niveles de profundidad, suele ser muchas veces un primer paso. Para lograr estabilizar esa misma transformación, el ACF muchas veces sabe que el camino del observador es condición para un cambio todavía mayor: ***la transformación del sistema***. De no tocarse el sistema, el ACF sabe que los cambios logrados a nivel del observador, pueden revertirse y quedar en la nada. El sistema puede forzar el retorno de los mismos comportamientos que procuraron ser modificados.

Antes de cerrar este espacio, reflexionemos sobre estas cuestiones: ¿Qué papel juega nuestra familia en la definición de los objetivos financieros y en el cumplimiento del plan de acción?, La empresa o negocio en la cual estamos desempeñándonos, ¿constituye una plataforma sólida para nuestro objetivo superior de independencia financiera?, El banco, entidad o asesor a través de quienes estamos canalizando nuestros ahorros, ¿están realmente centrados en nuestros intereses y nos acompañan en el logro de nuestros objetivos de inversión?

## El Modelo SISTEMICO

### *Un nuevo desafío para el Coaching Financiero*

Los interrogantes planteados anteriormente, nos llevan a detenernos en este nuevo enfoque. De todos los modelos que hemos visto hasta ahora, el Modelo Sistémico, muy probablemente, sea el menos explorado en cuanto a sus aportes al Coaching Financiero. Sin embargo, abre un horizonte de aplicabilidad y posibilidades ilimitadas, ya que como dijimos antes, al exponer el Modelo OSAR –al que también podremos llamar Modelo Ontológico-, podemos pasar por todas las modalidades de aprendizaje, empero, si no cambiamos o tocamos aspectos del sistema que nos está influyendo se nos hace muy difícil alcanzar los resultados que queremos y sentimos que nos merecemos.

Lo interesante es que a medida que avanzamos en el desarrollo de estos modelos, a los que estamos viviendo como pilares fundamentales del CF, vamos experimentando la interacción que guardan entre ellos, la íntima relación entre sus componentes y el armado de un andamiaje, mucho más sólido, para afrontar los desafíos que nos plantea el ejercicio profesional de ACFs.

A medida que vamos exponiendo las ideas básicas de este modelo y, en virtud, de que lo haremos desde un enfoque más general, es imperativo mantener activos cuestionamientos, tales como: ¿en qué sistemas nos sentimos incluidos cuando al momento de abordar nuestras finanzas, tanto personales como las de nuestra empresa?, ¿qué posición ocupamos dentro de esos sistemas?, ¿de qué manera nos influyen?, ¿qué condicionamientos nos imponen?, ¿cuán ecológicos debemos ser al definir nuestros objetivos de inversión y al elaborar el plan de acción financiero?, ¿qué grado de intervención podemos tener sobre esos sistemas?, ¿cuán susceptibles son de ser modificados y, aún cambiados, en función de nuestros intereses?, ¿cuál es nuestra íntima relación con los sistemas: estamos convencidos de que podemos cambiarlos o estamos convencidos de lo contrario?

***La busca de respuestas a estos interrogantes, nos va a guiar en esta nueva exploración y, al mismo tiempo, nos va a dar una pauta de que tan desafiantes y subversivos podemos llegar a ser como ACFs e Inversores.***

¿Qué es el pensamiento sistémico?

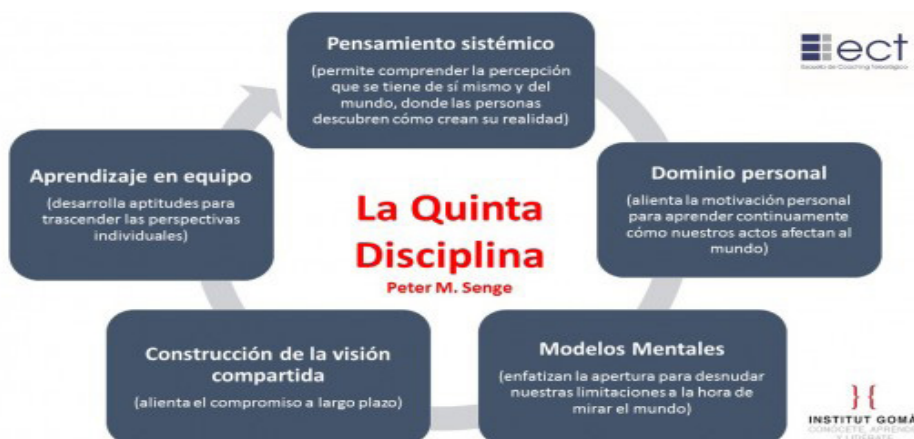
Digamos en principio, que el pensamiento sistémico es la actividad realizada por la mente con el fin de comprender el funcionamiento de un sistema y resolver el problema que presenten sus propiedades emergentes. Es un modo de pensamiento holístico que contempla el todo y sus partes, así como las conexiones entre éstas, esto es: estudia el todo para comprender las partes. A modo de aclaración, digamos, también, que el pensamiento holístico es una forma de comprender la interacción mutua entre los seres vivos y todo lo que les rodea. Holístico significa completo, de esta manera el pensamiento holístico es una forma de pensamiento completo en el que se engloba todo lo que ha sido creado.

El pensamiento sistémico integra el pensamiento creativo, el estratégico y el control para lograr que los proyectos se lleven a la práctica. El pensamiento sistémico va mas allá de lo que se muestra como un incidente aislado, para llegar a comprensiones más profundas de los sucesos. Es un medio de reconocer las relaciones que existen entre los sucesos y las partes que los protagonizan, permitiéndonos mayor conciencia para comprenderlos, y capacidad para poder influir o interactuar con ellos.

La evolución de la Teoría de Sistemas aplicada a la empresa tiene un claro exponente actual en **Peter Senge** (1990). Nacido en 1947, economista y actual Director del Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT (Massachusetts Institute of Technology), ha trabajado denodadamente en la aplicación de la Dinámica de Sistemas a la empresa, de acuerdo a modelos No Lineales. Este enfoque ha cristalizado en lo que Senge llama **“La Quinta Disciplina”**, concepto que da título a su libro de 1990. En sus palabras: **“La empresa de mayor éxito será algo llamado organización inteligente, la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”**. Parafraseando a Peter Senge, y en el caso particular de nuestros colegas que desean montar su propia organización o se desempeña en relación de dependencia en alguna entidad del mercado, les pedimos que reflexiones sobre lo siguiente:

**“Nuestro estudio o consultora de CF, o la entidad en la que ejercemos nuestra profesión, de mayor éxito, será algo llamado organización inteligente, la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”.**

Senge cita 5 disciplinas: 3 individuales, a saber: Pensamiento Sistémico, Dominio Personal y Modelos Mentales, y 2 colectivas, tales como: Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo. Para el autor, la quinta disciplina es la primera de ellas: el Pensamiento Sistémico, la disciplina resultante de las otras 4 disciplinas que convergen para innovar las “organizaciones inteligentes”, como podemos apreciar en el siguiente diagrama:



El Pensamiento Sistémico está basado en la dinámica de sistemas y es altamente conceptual. Provee de modos de entender los asuntos empresariales – ¿y porque no, aunque con diferente intensidad, los personales?– mirando los sistemas en términos de tipos particulares de ciclos o arquetipos e incluyendo

modelos sistémicos explícitos (muchas veces simulados por ordenador) de los asuntos complejos. Es un marco conceptual cuya esencia pretende producir una “Metanoia”, un “cambio de enfoque” –como ya hemos visto: un proceso que nos lleva a convertirnos en alguien diferente- y que nos ayuda de dos formas:

- A ver interrelaciones entre las partes, más que cadenas lineales de causas y efectos.
- A ver los procesos de cambio, más que fotografías estáticas.

Su práctica comienza con el concepto de “retroalimentación” (feedback), un concepto que nos muestra cómo las acciones pueden tanto reforzarse como contrarrestarse (o balancear) entre ellas. Ayuda a aprender a reconocer tipos de “estructuras” que se repiten una y otra vez

La teoría general de sistemas fue enunciada originalmente por Ludwig von Bertalanffy en 1937. Un desarrollo similar en psiquiatría lo representó Kurt Goldstein. Continúo a través del trabajo de Walter Cannon en fisiología, también hubo desarrollos similares en la Ingeniería de comunicaciones que condujeron a la cibernética. En 1961, Talcott Parsons en su libro, El sistema social, fue el primero en aplicar sistemáticamente la teoría de sistemas a la sociedad.

¿Para qué comprender como funcionan los Sistemas?

Diversas razones nos dan respuesta a este interrogante fundamental:

- El ser humano es un sistema. La familia, la vecindad, la comunidad es un sistema.
- Las empresas y las organizaciones son sistemas.
- Vivimos como un sistema, en un mundo que es un sistema, lleno de sistemas. En tal sentido, para actuar con precisión y eficiencia en el mundo, necesitamos técnicas y herramientas adecuadas, para la comprensión y el manejo de sistemas. De esto trata el pensamiento sistémico.
- A medida que nuestro mundo se interconecta, es cada vez más posible que acontecimientos lejanos nos afecten. Los expertos, los políticos, empresarios, que tendrían que resolver los problemas ambientales, sociales, económicos, lo que suelen hacer, en muchos casos con la mejor de las intenciones, es empeorar aún más las situaciones por el desconocimiento del funcionamiento de los sistemas. Un país – y lo hemos vivido, especialmente, los argentinos-, que incluso puede parecernos lejano, estornuda nos engripamos y, al carecer en la mayoría de los experiencias que nos tocó vivir de políticas anticíclicas, no enfermamos de pulmonía.

***La conducta de todos los sistemas sigue ciertos principios comunes, cuya naturaleza estamos descubriendo y analizando.***

En este mismo momento que nos toca vivir, hemos cambiado emisión monetaria por endeudamiento, tanto interno como externo. Si no logramos dar respuesta satisfactoria a algunas cuestiones estructurales básicas como el déficit fiscal, el desmanejo de la obra pública y las cuestiones, muy diversas, vinculadas con las transferencias de fondos a las provincias –por citar solo y a modo de ejemplo

algunas preocupaciones-, ¿cuáles podrán ser las consecuencias futuras de esta nueva política?, “ceteris paribus”, las variables que acabamos de enunciar, y ante una suba internacional de la tasa de interés, ¿Qué escenarios posibles podemos imaginar?

- Cada vez se dispone de más información y menos asesoramiento sobre lo útil. Sin las herramientas necesarias para discernir, la confusión está servida.
- Podemos mantener la ilusión del control absoluto sobre algo. De pronto ese algo parece como si tomara vida propia y escapa a todo control.
- Con frecuencia ante tanta complejidad nos sentimos impotentes. No sabemos cómo, en qué actuar, ni en qué dirección hacerlo.

Nos han enseñado a pensar de manera lógica desde alguna lógica; a comprender desde el análisis, descomponiendo los sucesos en partes para luego volver a unirlos (Síntesis). En algunos casos esto funciona, pero no cuando intentamos aplicarlo de forma indiscriminada en los sistemas. Manejar sistemas es algo más complicado, y no funcionan las lógicas lineales simples.

En los últimos años ha surgido una nueva comprensión del proceso del cambio en las empresas, en las instituciones, en las familias. No es de arriba abajo ni de abajo arriba, sino que es participativo en todos los niveles y se configura según la comprensión común de un sistema. Ello es posible porque los arquetipos y otras herramientas sistémicas han puesto el idioma de la dinámica de sistemas mucho más a manos de todos, pudiéndose alentar el aprendizaje en todos los niveles de la organización o de los sistemas en que nos toca actuar y especialmente nos influyen. La gente también está explorando el pensamiento sistémico en laboratorios de aprendizaje que se adecuan a su propia situación y necesidades.

### ***Todo está conectado y todo interactúa***

En su nivel más amplio, el pensamiento sistémico abarca una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común. Este campo incluye la Cibernética y la Teoría del Caos, la Terapia Gestalt, la obra de Gregory Bateson, Russel Ackoff, Eric Trist, Ludwig Von Bertalanffy y el Santa Fe Institute, y una docena de técnicas prácticas para graficación de procesos. Estos diversos enfoques comparten una idea rectora:

***La conducta de todos los sistemas sigue ciertos principios comunes, cuya naturaleza estamos descubriendo y analizando.***

Pero hay una forma del pensamiento sistémico que se ha vuelto sumamente valiosa como idioma para describir el logro de un cambio fructífero en las organizaciones. Esta forma, llamada “dinámica de sistemas”, fue desarrollada por Jay Forrester y sus colegas en el MIT (Massachusetts Institute of Technology) en los últimos cuarenta años, la dinámica de sistemas, permite comprender que los procesos complejos de realimentación pueden generar conductas problemáticas dentro de las organizaciones y los sistemas humanos de gran escala.

***El pensamiento sistémico es un instrumento fundamental para guiarse uno mismo (ACF e Inversor) y acompañar a otros con eficacia (ACF).***

En el mundo empresarial sirve para comprender la complejidad de los procesos, cadenas productivas... y descubrir la forma para mejorarlos. Sirve para crear y dirigir equipos, que al fin y al cabo funcionan como sistemas.

Es dable comentar que estamos siguiendo básicamente a Peter Senge y a continuación expondremos, en un muy breve resumen, aspectos, para nuestro entender, salientes de “La Quinta Disciplina”.

### ***Las leyes que fundamentan La Quinta Disciplina – Pensamiento Sistémico***

1. Los problemas de hoy derivan de las “soluciones” del ayer. Las ventas de hoy decaen porque hubo una “exitosa oferta” ayer. Un nuevo gerente decide “resolver” el problema reduciendo los costes de inventario. Ahora el departamento comercial pasa el 20% del tiempo recibiendo quejas de clientes que no reciben su pedido y el resto convenciendo a otros de que pueden recibir cualquier color que deseen siempre que sea el negro. Además, quienes resuelven el nuevo problema no suelen ser quienes lo provocaron, de modo que “van de una parte a otra del sistema” sin ser detectados como una problema global.
2. Cuanto más se presiona, más presiona el sistema. Este proceso se conoce como “realimentación compensadora”. Mayores alimentos para el tercer mundo son compensados con una tasa de natalidad más alta. Mayor publicidad y reducción de precio para un producto que declina gana a corto plazo clientes pero obliga a recortar costes en otras cosas como servicio y calidad, con lo que se pierden los clientes al final. Dejamos de fumar y engordamos; esto nos hace perder autoestima y fumamos para aliviar el estrés de estar gordos. La madre quiere que su hijo se lleve bien con los compañeros de escuela y se entromete en su vida, impidiendo que su hijo aprenda por sí solo y como consecuencia los compañeros se van.
3. La conducta mejora antes de empeorar. La realimentación compensadora siempre implica una “demora”, un paréntesis entre el beneficio a corto plazo y el perjuicio a largo plazo.
4. El camino fácil lleva al mismo lugar. En el folklore del Cercano Oriente se cuenta la historia de un hombre que estaba buscando algo en el suelo. Se le acercó un amigo y le preguntó: “¿Qué has perdido?”. “La llave” dijo. Entonces el amigo se arrodilló también y los dos se pusieron a buscarla. Después de un rato, el amigo preguntó: “¿Dónde la perdiste exactamente?”. “En mi casa”, contestó el borracho. “Entonces, ¿por qué la estás buscando aquí?”. “Porque aquí hay más luz que dentro de mi casa”. Tendemos a aplicar soluciones conocidas a situaciones no conocidas. Como dijo alguien: “si sólo tienes un martillo, entonces todo problema tiende a convertirse en un clavo”. Necesitamos toda una caja de herramientas.
5. La cura puede ser peor que la enfermedad. Las soluciones no sistémicas suelen padecer del síndrome de la dependencia, de modo que se convierten en hábitos adictivos impidiendo progresivamente la capacidad de la organización para solucionar sus propios problemas. El alcoholismo es un ejemplo. Este fenómeno es tan común que se le ha puesto el nombre de



“desplazamiento de la carga”: todos “ayudan” a un “sistema huésped” (entregando alimentos al tercer mundo, etc.) para dejarlo más débil que antes y más necesitado de ayuda. Gran parte de la crítica hacia la existencia de un departamento independiente de RRHH está basada en este principio: dejamos que expertos solucionen nuestros problemas, haciéndonos más dependientes y necesitados de ellos, a la vez que más incapaces de comunicarnos y de solucionar nuestros problemas a solas.

6. Lo más rápido es lo más lento. Todos los sistemas tienen una velocidad óptima que no es la máxima. El cáncer es un ejemplo de ir a más velocidad por parte de unas células, retando al sistema a contrarrestarlas y poniendo en peligro el sistema total.
7. La causa y el efecto no están próximo en el espacio y el tiempo.
8. Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias. El Pensamiento Sistémico suele demostrar que las soluciones obvias no suelen funcionar. Pero, inversamente, el “principio de la palanca” sugiere cómo pequeños cambios bien focalizados pueden producir mejoras significativas y duraderas si se realizan en el sitio apropiado. Ello implica descubrir el punto de apalancamiento, el cual no suele ser evidente casi nunca para los miembros del sistema y no están próximas en el espacio y el tiempo respecto de los síntomas. Un ejemplo es el “apéndice de orientación” del timón de una nave: gira hacia la derecha la popa del barco para que este gire hacia la izquierda.
9. Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias. Un ejemplo es la creencia americana de que alta calidad y bajo coste son contradictorios cuando en Japón nunca se tuvo este problema. Esto viene de nuestra educación en categorías aristotélicas de que “A” no es “No A”. Pero, p. ej., no pensamos que mayor participación de los empleados implica menores costes de supervisión y coordinación, menores costes en reclamaciones y menor inversión en publicidad. Aún hay maestros, profesores y alumnos que creen que aprender y divertirse son cosas contrapuestas y que, en la suposición de que aprender es aburrido, basan sus métodos educativos en “recompensar” el “aprendizaje” con la “recompensa” de “ir a la excursión” u “obtener un sobresaliente”. Estas concepciones son ajenas al espíritu Sistémico usado en las organizaciones inteligentes y, en muchos colegios para niños superdotados donde nunca se recompensa al niño porque éste tiene una sed ilimitada por conocer y aprender cosas de modo natural, divirtiéndose en el mismo acto de aprender. La recompensa daña irremediablemente la delicada capacidad que todos tuvimos para aprender espontáneamente sin distinguir el trabajo del juego.
10. Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños. Tres ciegos encontraron un elefante. “es una cosa grande y áspera, como una alfombra” dijo el primero cogiendo una oreja. Cogiendo la trompa dijo el segundo: “Yo tengo la verdad, es un tubo recto y hueco”. Y el tercero, cogiendo una pata delantera, señaló: “Es poderoso y firme como una columna”. Estos ciegos se parecen mucho a los jefes de Marketing, Producción y Finanzas de muchas compañías. Así, nunca se sabrá lo que es un elefante o una organización. No siempre es lo más adecuado ver los problemas de manera global, pero imponer rígidas divisiones entre departamentos y ensalzar la alta especialización incrementa alarmantemente los costes de coordinación (incluyendo más personal para que haga de intermediario entre las partes).



11. No hay culpa. Solemos culpar a las circunstancias externas de nuestros problemas: “alguien” nos perjudicó (los competidores, la prensa, los profesores, etc.). El pensamiento Sistémico muestra que nosotros y las causas de nuestros problemas formamos un solo sistema. La cura radica de la relación con nuestro “enemigo”.

### ***Dominio personal***

El Dominio Personal representa el cimiento espiritual de la Organización Inteligente, y sus raíces se nutren de las tradiciones espirituales de Oriente y Occidente (Senge, 1990, 16). Su fundamento reside en el innegable protagonismo del ser humano, de la gente en la administración de empresas. El Dominio Personal es la disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal. Trasciende tanto las competencias como las destrezas aunque se basa en ellas. Trasciende la apertura espiritual aunque requiere crecimiento espiritual. Significa abordar la vida como una tarea creativa, lo cual implica:

1. Una continua clarificación de lo que es verdaderamente importante para nosotros.
2. Aprender a ver la realidad con mayor claridad.
3. La yuxtaposición entre la visión (lo que deseamos) y la clara visión de la realidad (dónde estamos realmente) genera lo que Senge denomina la “tensión creativa”: una fuerza para unir ambos puntos causada por la tendencia natural de la tensión a buscar resolución. La esencia del Dominio Personal consiste en aprender a generar y sostener (en suma: gestionar) la tensión creativa en nuestras vidas.

***De este modo, “aprendizaje” no significa adquirir más información, sino expandir la capacidad para producir los resultados que deseamos. Esto se llama aprendizaje generativo.***

La gente con alto nivel de Dominio Personal comparte ciertas características:

1. Para ellos, una visión es una vocación y no sólo una buena idea.
2. Ven la realidad actual como un aliado, no como un enemigo, y han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas y en ellas en vez de resistirlas.
3. Son profundamente inquisitivas y desean ver la realidad con precisión creciente.
4. Se sienten conectadas con otras personas y con la vida misma pero, sin embargo, no sacrifican su singularidad.
5. Se sienten parte de un proceso creativo más amplio, en el cual pueden influir sin controlarlo unilateralmente.
6. Viven en una continua modalidad de aprendizaje. Nunca “llegan”. El Dominio Personal no es una cosa que se posea, sino que es un proceso que dura toda la vida y que implica ser muy consciente de su ignorancia, incompetencia (sus zonas de crecimiento). Y, paradójicamente, sienten profunda confianza en sí mismos porque, para ellos, “la recompensa es el viaje”. Alguien le ha llamado a esto “madurez avanzada”.

7. Aspiran al desarrollo emocional con la misma fuerza e intensidad que los demás deseamos el físico y el intelectual.
8. Su relación con el trabajo es “sagrada” (en el sentido sociológico), no instrumental como las correspondientes a las perspectivas funcionalistas clásicas normales. El trabajo es amado por sí mismo, no como un medio para obtener ingresos.
9. Tienen capacidad para centrarse en metas intrínsecamente relevantes, no sólo en las secundarias. Como hemos dicho, la gestión de la tensión creativa es el pilar básico del Dominio Personal. Pero hay que distinguir la tensión creativa de la tensión emocional. La primera es la que resulta de los actos para alcanzar la visión, mientras que la segunda es la presión que tenemos para reducir la visión para aliviar la ansiedad.

Existen otro par de obstáculos para sostener la visión. Son dos creencias profundamente arraigadas que casi todos tenemos: la creencia en la impotencia y en la indignidad. Estas dos se oponen frontalmente a la visión de modo que la tensión creativa crea un “conflicto estructural”. Imaginemos que estamos atados a dos gomas elásticas opuestas: una a estas dos creencias y la otra a la visión. A medida que más nos acercamos a la visión, más tensa (y más fuerza de oposición genera) se pone la que nos ata a las creencias y viceversa.

Existen tres estrategias para gestionar este conflicto, y cada una de ellas tiene sus limitaciones:

1. Permitir el desgaste de nuestra visión.
2. Manipulación del conflicto generando temor al fracaso al enfatizar sus desagradables consecuencias.
3. La Fuerza de la Voluntad, donde nos “energizamos” para superar toda forma de resistencia al logro de nuestras metas. Esta tiene muchos más defectos escondidos de lo que parece.
  - Carece de “economía de medios”. El esfuerzo es descomunal para lo que se obtiene.
  - Existen muchas consecuencias no buscadas (divorcios, mala educación de los hijos, etc.: el empeño en el trabajo no parece dar el mismo resultado en el hogar).
  - El peor de todos es que deja intacto el problema estructural subyacente.

La creencia en la impotencia no ha cambiado. Sin embargo, existen formas mucho mejores que vamos a exponer:

1. Compromiso con la verdad. Decir la verdad es mucho más adecuado y útil de lo que pudiera parecer. Más que decirla a los demás, nos referimos a la capacidad para reconocer dentro de nosotros patrones del tipo “renuncio porque nadie me aprecia” etc. La habilidad para captar y reconocer estos patrones es característica de la gente con alto Dominio Personal. Esta nos acerca mucho más a la realidad y produce, a su vez, mayor tensión creativa, con su inherente fuerza.
2. Usar el subconsciente o “no es necesario entender todo”. Uno de los aspectos más fascinantes de las personas con alto nivel de Dominio Personal es su aptitud para hacer tareas extraordinariamente complejas con gracia

y facilidad. Esto es posible porque tienen mayor grado de comunicación entre la conciencia normal y el subconsciente, y explotan como disciplina esta comunicación, mientras que la mayoría lo damos por sentado y lo explotamos al azar. La mayoría de habilidades que tenemos son automáticas y subconscientes. Algún día en el pasado, muchas de ellas fueron conscientes mientras se aprendían, pero el que no lo sean ahora, no quiere decir que no estén actuando o que no sean útiles para nuestros propósitos.

3. Integración de la Razón e intuición. Einstein dijo: “Nunca descubrí nada con mi mente racional”. Al igual que los dos ojos nos dotan de visión estereoscópica y nuestros dos oídos de audición estereofónica, dotando de una tercera dimensión a ambos sentidos, así también sucede con la razón y la intuición. Lejos de estar en contradicción (como muchas creencias clásicas sostienen), la utilización simultánea de ambas capacidades dota de “volumen” y espacialidad, de una tercera dimensión, a nuestras percepciones. Utilizarlas por separado sólo nos daría una visión “plana” (de 2 dimensiones) del mundo. Las personas con alto Dominio Personal consiguen esto espontáneamente.
4. Ver nuestra conexión con el mundo. El hijo de Senge (un niño de 6 semanas) se apretó fortuitamente la oreja con la mano. El daño que sintió le hizo apretar aún más su mano, la cual le producía más daño aún etc. El niño de 6 semanas no sabe que la mano que se mueve delante de él forma parte de su propio sistema corporal y la concibe como algo externo a él. Al proceso de descubrir que ciertas fuerzas, aparentemente externas, están interrelacionadas con nuestros propios actos, Senge lo denomina “cerrar los rizos”. El niño citado, como la mayoría de nosotros, pronto “cerrará el rizo” en la comprensión de su mano, pero la mayoría de nosotros, a medida que crecemos, cerramos cada vez menos rizos y dejamos de descubrir la inevitable interconexión de todo cuanto existe (característica de aquellos con alto Dominio Personal). Esta creciente conectividad que se percibe al ir “cerrando rizos”, junto a la también creciente pasión por la totalidad de lo existente, es el permanente reto del aprendizaje y al que Einstein se refería cuando dijo: “La más bella emoción que podemos tener es la mística. Es la fuerza de toda ciencia y arte verdaderos. Para quien esta experiencia resulte extraña es como si estuviera muerto. Saber que existe lo que para nosotros es impenetrable, manifestándose como la más alta sabiduría y la más radiante belleza, que nuestras pobres facultades sólo pueden entender en sus formas más primitivas -este conocimiento, esta sensación- está en el corazón de nuestra verdadera religiosidad. En este sentido, y sólo en éste, pertenezco a las filas de los hombres devotos ... Un ser humano es parte del todo ... Se considera a sí mismo, a sus pensamientos y sentimientos, como algo separado del resto, como por una suerte de ilusión óptica de su conciencia. Esta ilusión es para nosotros como una prisión, que nos restringe a nuestros deseos personales y nos encariña con unas pocas personas que nos son próximas. Nuestra tarea es liberarnos de esta cárcel ensanchando nuestra área de compasión hasta abrazar a todas las criaturas vivientes y a toda la naturaleza en su belleza.” (Einstein en Weber, 1990, 236-7).
5. Compasión. La creciente comprensión de la totalidad erosiona gradualmente nuestras actitudes de acusación y de culpa. Comenzamos a ver que todos estamos atrapados en estructuras encastradas en nuestros modos de pensar y en nuestros ámbitos interpersonales y sociales donde vivimos. A diferencia del compadecerse y de la conmiseración (estados emocionales ligados a la preocupación mutua), la compasión (viene de “con” y “pasión”: “pasión con todo”) es un nivel de conciencia de mayor empatía fruto de la comprensión de la interconectividad.

6. Compromiso con la totalidad. La visión más amplia consecuente de los aspectos anteriores suele llevar al compromiso con una visión mucho más grande que nosotros mismos. No existe persona que haya tenido un descubrimiento valioso que no haya experimentado poder espiritual: “un grito desde el alma que fue sacudida y despertó” Sin esta visión más amplia, las organizaciones no pueden innovar ni prospera.

### **Modelos Mentales**

Los Modelos Mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes de los que tenemos poca conciencia. Trabajar con ellos supone “volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio” (Senge, 1990, 18). Tienen una correspondencia casi exacta con las “Imágenes” de Morgan y están muy próximos a las “Presunciones Implícitas” de Schein.

En su mayor parte, todas las grandes ideas que fracasan no lo hacen porque las intenciones fueron débiles, o porque la voluntad flaqueó o incluso porque no existía una comprensión sistémica. Fracasan a causa de los Modelos Mentales, porque los nuevos modelos chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, la cuales nos limitan a modos familiares de pensar y actuar.

Un ejemplo dramático del poder de estos modelos lo representó la industria automovilística norteamericana en las décadas 60 y 70, cuyos Modelos Mentales (p.ej. en General Motors) podrían resumirse en los siguientes:

- “El negocio de GM es ganar dinero no fabricar coches”.
- “Los coches son, ante todo, símbolos de status, por lo que el diseño es más importante que la calidad”.
- “El mercado norteamericano está aislado del resto del mundo”.
- “Los trabajadores no tienen un impacto importante en la productividad ni en la calidad del producto”.
- “Los que están conectados con el sistema sólo necesitan una comprensión fragmentaria y segmentada del negocio”.

En el año 84 la participación en el mercado de coches alemanes y japoneses (basados en la calidad y en el estilo) en América subió de casi 0 al 34%, llevando a la crisis a la industria americana.

La necesidad de la jerarquía es otro ejemplo de Modelo Mental muy arraigado. Sin embargo: “en la Organización Autoritaria tradicional, el dogma era Administrar, Organizar y Controlar. En la Organización Inteligente, el “nuevo dogma” consistirá en Visión, Valores y Modelos Mentales. Las empresas saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles para enfrentar toda situación”.

La apertura y el mérito son dos de los valores de la Organización Inteligente. La apertura significa enfrentar el hecho de que nadie habla igual de la empresa a las 10 de la mañana en una reunión de trabajo que en una reunión bebiendo con los amigos. Y el mérito supone superar el hábito de tomar decisiones para crear una impresión favorable para progresar o para quedarse en el puesto si uno está en la cima.

Pero los Modelos Mentales que se oponen a estos valores están defendidos por lo que Argyris llama “Rutinas Defensivas”: somos verdaderos expertos en protegernos “del dolor y la amenaza representados por las situaciones de aprendizaje” y desarrollamos una especie de “incompetencia calificada”.

Resumiendo, la capacidad para trabajar con los Modelos Mentales incluye, entre otras, cuatro aptitudes esenciales:

1. Reconocer los “Saltos de Abstracción” (reparar en nuestros saltos de la observación a la generalización).
2. Exponer la “Columna Izquierda” (manifestar lo normalmente callamos). Esto supone un ejercicio de dividir un papel en dos columnas y apuntar en la derecha lo que decimos y expresamos y en la izquierda lo que pensamos en realidad sobre lo que estamos expresando.
3. Equilibrar la Indagación (investigación suspendiendo todo tipo de juicio previo y defensa de nuestro punto de vista) con la Persuasión (defensa de nuestro punto de vista), lo cual representa las aptitudes para una investigación honesta.

### **Construcción de una Visión Compartida**

La Visión Compartida brinda concentración y energías para el aprendizaje. Aunque el aprendizaje adaptativo es posible sin una visión, el aprendizaje generativo sólo es posible cuando la gente se esfuerza para alcanzar algo que le concierne profundamente. La idea del aprendizaje generativo (“expandir la capacidad para crear”) resulta abstracta y superficial a menos que la gente se entusiasme con una visión que quiere alcanzar de veras.

Es imposible imaginar la mayoría de los progresos importantes de cualquier empresa sin la Visión Compartida, de modo que el concepto de visión está de moda en el pensamiento empresarial. Sin embargo suele referirse a la visión que unos pocos intentan imponer al resto.

En realidad, “cuando hay una visión genuina (muy opuesta a la familiar «formulación de la visión»), la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea”. Así, el aprendizaje de esta disciplina enseña a los líderes que es contraproducente imponer una visión, por sincera que sea. La Visión Compartida tampoco tiene mucho que ver con metas defensivas del tipo “ser la mejor empresa”, “vencer al competidor”, etc. Aunque estas metas puedan ser de utilidad, rara vez despiertan la creatividad y el estímulo necesario para construir algo nuevo. Una verdadera Visión Compartida debe ser capaz de hacer “mirar hacia adentro” para descubrir sus propias pautas internas de “excelencia”.

La Visión Compartida eleva a las personas sobre lo personal y lo mundano para modificar la relación de la gente con la compañía: ya no es la empresa “de ellos” sino la nuestra y, creando una identidad común, es el primer paso para que personas que se profesaban desconfianza mutua comiencen a trabajar en equipo. Es lo que observó Maslow en los equipos empresariales de alto rendimiento: “la tarea ya no estaba separada del yo ... sino que él se identificaba tanto con la tarea que ya no se podía definir el verdadero yo sin incluir esta tarea”. Y, como dice R. Fritz: “En presencia de la grandeza, la mezquindad desaparece”. Pero en ausencia de un gran sueño, la mezquindad prevalece.

### **De las visiones compartidas a las visiones personales**

Cuando sumamos las imágenes de un holograma, la imagen del todo no cambia fundamentalmente. Esta está presente en cada parte. Sin embargo, la imagen se vuelve más intensa y verdadera. Para conseguir esto vamos a considerar algunos pasos:

1. Abandonar la noción tradicional de que la visión se “anuncia desde arriba” o que se origina en los procesos de planificación institucionalizados de la organización. Estos procesos, muchas veces, toman forma en lo que se ha popularizado como “formulación de la visión”, a menudo con la asistencia de consultores. Esto suele fracasar por diversas razones:
  - 1.1. Esta “visión” representa, a menudo, un paso único: su formulación. Ella suele “comunicarse” a mandos intermedios para que la “implanten”. Sin embargo, esta formulación debería ser, a lo sumo, un primer paso, pero por sí sola no consigue que la visión “cobre vida” en la empresa.
  - 1.2. Estas formulaciones, redactadas por los directivos, ignoran completamente las visiones personales de los demás (incluso las suyas propias). Éstas se sacrifican en beneficio de la “visión estratégica” o de la “visión oficial” de un puñado de personas.
  - 1.3. Pensar que la visión es una “solución a un problema”, de modo que cuando este problema se disipa, se disipa también la energía de la visión.
2. Captar el grado de implicación en la visión. Es raro encontrar gente “comprometida” con la visión. Hay algo más de gente que se “alista”, pero la mayoría “acata” la visión. Esto nos sugiere que existen diversas actitudes ante la visión, las cuales pasamos a enumerar.

#### **Actitudes Posibles ante la Visión**

**Compromiso.** Queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las “leyes” (estructuras) que sean necesarias.

**Alistamiento.** Queremos la visión. Haremos lo que sea posible dentro del “espíritu de la ley”. **Acatamiento Genuino.** Vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más. Seguimos la “letra de la ley”. “Buen soldado”.

**Acatamiento Formal.** Vemos los beneficios de la visión. Hacemos lo que se espera y nada más. “Bastante buen soldado”.

**Acatamiento a Regañadientes.** No vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder el empleo. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no queda más remedio, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.

**Desobediencia.** No vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. “No lo haré; no podéis obligarme”.

**Apatía.** No estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. “¿Ya es hora de irse?”.

### ***Sugerencias para el alistamiento y el compromiso***

- El alistamiento es un proceso natural que surge de nuestro genuino entusiasmo con una visión y de nuestra voluntad de permitir que otros realicen su verdadera elección.
- Alístese usted mismo. No sirve de nada alentar a otros a alistarse si uno muestra otra actitud.
- Esto sería “vender”, no alistar y, como mucho, generaría un acatamiento superficial, además de sembrar las semillas de un futuro resentimiento.
- Sea franco. No exagere los beneficios ni oculte problemas. Describa la visión con sencillez y honestidad.
- Deje que la otra persona elija. No “convenza” al otro de los beneficios de una visión. Los esfuerzos por “alistarla” serán vistos como una manipulación y constituirán un obstáculo. No se puede hacer nada para lograr que una persona se aliste o se comprometa, porque el alistamiento y el compromiso requieren libertad de elección.

### ***Visión positiva y Visión negativa***

“¿Qué queremos?” es distinto de “¿Qué queremos evitar?”.

Esto último es lo que llama Senge “visión negativa” y es la que más prevalece en nuestra sociedad (evitar la pérdida de empleo, la bancarrota, las drogas etc.). Sin embargo estas visiones son limitadas por tres razones:

1. La energía que podría utilizarse para conseguir algo nuevo se canaliza hacia “impedir” algo que no deseamos.
2. Connotan un sutil mensaje de impotencia: “nuestra gente no tiene verdadero interés”. Sólo logran convocatoria cuando hay suficiente amenaza.
3. Son siempre a corto plazo: sólo motivan mientras la amenaza persiste. Así, existen 2 modos de energía fundamentales para motivar a las organizaciones: el temor y la aspiración. En las visiones negativas subyace el temor, mientras que en las positivas es la aspiración. El temor puede funcionar muy bien en periodos cortos, pero la aspiración perdura como fuente continua de aprendizaje y crecimiento.

### ***Aprendizaje en Equipo***

El Aprendizaje en Equipo comienza con el “... «diálogo», la capacidad de los miembros del equipo para «suspender los supuestos» e ingresar en un auténtico «pensamiento conjunto»”. Implica también reconocer los obstáculos del aprendizaje: por ejemplo los patrones de defensa. Si no se los detecta, erosionan el aprendizaje, pero si se detectan y se les hace florecer creativamente, pueden acelerar el aprendizaje (Senge, 1990, 19).

En cuanto a este pensamiento conjunto, es muy interesante conseguir lo que Senge llama el alineamiento. Este fenómeno era descrito por un jugador de baloncesto de los Celtics de Boston (Bill Russell) de la siguiente forma:



“A veces, un partido de los Celtics se calentaba tanto que era algo más que un juego físico o incluso mental. Era magia. Esa sensación es difícil de describir y, por cierto, yo nunca la mencionaba al jugar. Cuando ocurría, sentía que mis dotes de jugador se agudizaban... Esa sensación envolvía no sólo a mí y a los demás Celtics, sino a los jugadores del equipo contrario, e incluso a los árbitros... En ese nivel especial, ocurrían muchas cosas raras. El partido estaba en plena ebullición competitiva, pero yo no me sentía competitivo, lo cual era un milagro en sí mismo... El partido marchaba tan deprisa que cada gambeta y cada pase era sorprendente, pero nada podía sorprenderme. Era casi como jugar en cámara lenta. Durante esos momentos, casi podía prever la jugada siguiente y adonde iría la pelota... Para mí, la clave era que ambos equipos tenían que estar jugando con todo su fervor, y tenían que ser competitivos.”

Como vemos, en el alineamiento se da una especie de resonancia o sinergia y hay menos desperdicio de energía. Este alineamiento es una condición necesaria para que se dé el trabajo en equipo. Los músicos de jazz lo conocen como “being in the groove”: “estar en el surco” y sugiere un estado en el cual un conjunto “toca como una sola persona”. Los mismos jazzistas tienen dificultad para expresarlo con palabras y las descripciones son del tipo: “la música no fluye desde ti sino a través de ti”, pero no por esto dejan de ser menos tangibles y potentes.

Algunos managers describen el alineamiento como “reuniones que duraban horas pero en las que las horas volaban”. No recordaban quién dijo qué, “pero sabíamos que habíamos llegado a un entendimiento compartido sin tener que votar nunca, pues simplemente llegábamos a un punto en que sabíamos qué hacer.” El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida y la del dominio personal. El aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizativo, los individuos pueden aprender todo el tiempo y sin embargo no existir aprendizaje organizativo. Pero si los equipos aprenden, se transforman en un microcosmos para aprender a través de la organización.

El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas:

1. Pensar agudamente sobre problemas complejos, aprendiendo a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.
2. Necesidad de una acción innovadora y coordinada. El equipo deportivo campeón y los grandes conjuntos de jazz ofrecen metáforas de actuación espontánea pero coordinada. En la organización esta relación se traduce en un “ímpetu operativo” donde cada miembro permanece consciente de los demás miembros y actúa de manera que complementan los actos de los demás.
3. El papel de los miembros del equipo en otros equipos. Por ejemplo la mayoría de los actos de los equipos directivos se llevan a cabo a través de otros equipos.

Además hay que conocer las barreras que impiden este trabajo. Entre ellas destacan lo que Argyris llama “rutinas defensivas”, modos habituales de interactuar que nos protegen de la amenaza o del embarazo, pero también nos impiden aprender. Por ejemplo enfrentados con el conflicto los miembros del equipo a menudo “liman” las diferencias o “discursean” en una lucha desenfrenada, en lo que suele llamarse guerras de abstracción.

Aun así, las mismas rutinas defensivas que frustran el aprendizaje encierran también un gran potencial para alentarlos si aprendemos a liberar la energía que contienen.

### ***Algunas reflexiones desde la mirada del Coaching Financiero***

Una persona, un equipo o una empresa son sistemas o conjuntos de elementos interrelacionados entre sí para un objetivo común. Nosotros como ACFs y como Inversores -personales o corporativos- somos un sistema. El Equipo Inversor es un sistema. Esto es obvio para la mayoría de nosotros pero... ¿nos hemos detenido a pensar si lo tenemos en cuenta constantemente?

Que un equipo y una organización son un sistema creo que nadie lo cuestionaría, pero, ¿una persona es también un sistema? Sí, **una persona también es un sistema** de elementos (cuerpo, lenguaje y emoción) **con el objetivo común** de llevar la vida adelante, hacerse cargo de ella y evolucionar. Podemos representar al ser humano que somos como un sistema, donde postura física, emocionalidad y lenguaje se comportan entre sí de manera congruente y se influyen mutuamente. Cuerpo, lenguaje y emoción establecen entre sí relaciones de coherencia, y por lo tanto, lo que acontece en uno de ellos condiciona lo que sucederá en el otro. De allí que, p. ej., podemos realizar una “reconstrucción o traducción corporal” de un determinado juego de lenguaje, o acometer una “reconstrucción o traducción lingüística” de una determinada emoción.

Ahora bien, en nuestro día a día estas premisas no las tenemos presentes a la hora de relacionarnos y tomar decisiones, lo que provoca reacciones inconscientes en los sistemas con los que nos conectamos, y en nuestro propio sistema personal.

La Visión Sistémica tiene en cuenta **cinco premisas** que nos ayudan a tener más consciencia de cómo y con quién nos relacionamos, en el ámbito organizacional, social, personal, y de los efectos que ello puede producir. Estas son:

**La primera es: la persona no puede ser un elemento aislado**, sino que forma parte de algún sistema, quiera o no, al que pertenece. Por mucho que intentemos aislarnos siempre pertenecemos a sistemas y esto condiciona directa e indirectamente nuestra forma de ser y de estar en la vida.

**La segunda es: la persona pierde protagonismo en favor del sistema.** Esta nos muestra que cuando tenemos un conflicto debemos buscar la mejor solución para el sistema y no la mejor solución para una o algunas personas pues, una buena solución para un solo miembro es “pan para hoy y hambre para mañana”, ya que siempre será algo que funcionará sólo a corto plazo. En cambio, si se busca la mejor solución para todo el sistema será mucho más duradera y beneficiosa. Será una solución en la que todos ganen.

**La tercera es: cualquier modificación o acción de un miembro repercute en todo el sistema.** Como ejemplo: si alguien tira una piedra pequeña en un lago gigante, ¿cuántas moléculas de agua lo perciben?... Todas... aunque las más cercanas lo perciban más intensamente que las más alejadas. Esta premisa se cumple en todos los sistemas en los que nos relacionamos, incluso en los empresariales (por muy grandes que sean), ya que cualquier acción realizada por una persona o por un departamento, por insignificante que parezca, repercute en toda la organización. Es una de las grandes ventajas de trabajar con el *pensamiento sistémico* porque, cuando existe un conflicto, permite rápidamente detectar la acción y el lugar de donde nace o nació el conflicto.

**La cuarta es: la persona no sólo pertenece a un sistema, sino a una red de sistemas** y, a veces, lo que un miembro se compromete a hacer en un sistema entra en conflicto con lo que se prometió en otro. Esto es importante tenerlo en cuenta porque a veces en un equipo -en el Equipo Inversor o en una PYME, por ej.- los miembros llegan a un acuerdo para realizar un trabajo de una cierta manera, y luego sin saber por qué una de las personas no realiza su parte como se había comprometido.

**Ejemplo:** Una persona acuerda invertir, todos los meses, en los dos primeros años de iniciada su cuenta, un 30% de sus ingresos con la finalidad de conformar una cartera de inversión en el marco de un plan de retiro. Para ello, tiene que hacer horas extras, aprovechando un periodo de alta producción en su empresa en virtud de una coyuntura muy favorable en el negocio. Esta decisión le implicara quedarse trabajando hasta altas horas de la noche. Por otro lado, esa persona también ha acordado con su mujer no llegar a su casa más tarde de las 9 de la noche para poder ayudarla con los gemelos que tuvieron hace unos meses. Como es lógico, tome la decisión que tome, en alguno de esos dos sistemas (si no lo explica) estará dejando de cumplir con lo prometido.

También es importante tener en cuenta esta premisa cuando, por ejemplo, en una empresa o institución, ya sea internacional o que desarrolla sus actividades en todo el país, se quieren introducir cambios en la organización de todas las filiales, con la finalidad de impulsar un programa destinado a mejorar la situación financiera. La medidas del programa incluyen diversas acciones, que tienen que ver con el manejo de los recursos financieros, con la estructura de costos, con los salarios que se abonan al personal, con la relación que se mantienen con los proveedores, etc. Ahora bien, todos los miembros involucrados en el programa, internos o externos a la empresa, son personas que, desde luego, pertenecerán a diferentes culturas y formas de vida y, a veces, los cambios que se quieren introducir no pueden hacerse de la misma manera y con las mismas características en todas las delegaciones.

Esta premisa sistémica es muy importante tenerla en cuenta porque puede provocar mucho conflicto si no valoramos todos los sistemas con los que se está interactuando.

**La quinta y última premisa es: existen unas leyes sistémicas** que ayudan a los sistemas a crecer y a evolucionar de una manera fluida y cómoda disminuyendo los conflictos innecesarios y el gasto de energía inútil provocando un aumento de la eficiencia en la función que deben realizar.

Y ahora voy a contar, de manera muy simple aunque en la realidad sea mucho más complejo, un caso muy típico en los bancos, respecto a lo que puede producir no tener en cuenta alguna de estas premisas, especialmente la tercera.

En una entidad financiera en la que, aunque brevemente, me tocó formar parte de ella, observe que desde hacía muchos años había **conflictos entre la Gerencia de Inversiones y la Gerencia Financiera**, lo que estaba repercutiendo cada vez más en los resultados y en las relaciones con el personal y los diversos equipos de la organización. Cuando se les preguntaba a los responsables de esas Gerencias cual era la razón, respondían que no había ninguna específica, incluso se felicitaban mutuamente ante algún logro, pero era verdad que sentían rechazo y que siempre había conflicto entre ambas, no solo en los equipos centrales, sino hacia abajo en toda la organización, alcanzando la totalidad de sus sucursales en todo el país.

La realidad era que había, solapados, dos intereses en pugna. La Gerencia de Inversiones que había sido creada, lógicamente con posterioridad, tenía por objeto, aprovechado la estructura nacional de la entidad y la carencia de un servicio similar especialmente en el mercado del interior del país, ofrecer una asistencia al pequeño y mediano inversor, con el fin de asesorarlo profesionalmente en la construcción y rebalanceo de carteras de inversión con fuerte foco en sus intereses. Incluso, esta gerencia había demostrado la posibilidad de llegar a un gran número de familias argentinas a través de un instrumento propio, de mediano a largo plazo, altamente interesante por su seguridad, flexibilidad y rentabilidad comparada. A su vez, la colocación de estos bonos fue muy beneficiosa para la Entidad que podía, de esa manera, obtener fondos del mercado con costos de estructuración, colocación y financieros ventajosos. También, fue muy exitosa en la colocación de sus propios Fondos Comunes de Inversión. Por su parte, la Gerencia Financiera estaba fuertemente focalizada en la colocación de depósitos a plazo fijo y de bonos públicos a grandes inversores institucionales.

El Director General, que poco conocía del negocio, decidió, en lugar de organizar y planificar, desde un punto de vista sistémico, la realización de un trabajo en conjunto con ambos equipos, subsumir el negocio de inversiones en el área financiera del banco. El resultado fue obvio e inmediato, el nuevo responsable, ahora, a cargo de ambos negocios suprimió la asistencia minorista a las familias inversoras, cerró las cuentas comitentes, y sus objetivos lograron altos índices de satisfacción pudiendo consolidar las actividades y el rol de su tradicional negocio, reforzando, al mismo tiempo, la zona de confort en la que se encontraba el y su equipo.

De esta manera, se mató la innovación y se privó a la Compañía de un negocio con impresionantes posibilidades de desarrollo y crecimiento, tal como puede apreciarse, no sólo en el mundo desarrollado, sino en algunos países de la región que cuentan con entidades y ejecutivos con mayor experiencia, trayectoria y conciencia acerca de una industria capaz de alcanzar una escala y volumen tal que, más allá de ofrecer expectativas de ingresos millonarios por comisiones, redunde en beneficio de toda la comunidad al generar alternativas nuevas de financiamiento con condiciones accesibles, en el marco de una estructura del negocio sustentable y sostenida en el tiempo.

Pensemos en nuestro rol de ACFs en este ejemplo, simple pero muy común en la vida cotidiana de la mayoría de las entidades financieras de nuestro país, en el caso de haber tenido la posibilidad de una intervención profesional ante la convocatoria de un Director más hábil, desde luego, en el manejo de las cuestiones sistémicas: ¿Cuál hubiese sido nuestra propuesta? Una vez aceptada la propuesta, ¿qué objetivo nos hubiésemos impuesto?, ¿cuál podría haber sido el valor fundamental de ese objetivo?, ¿cómo habría sido nuestro plan de acción propuesto?, ¿de qué manera lo hubiésemos llevado adelante?, ¿qué recursos hubiésemos movilizado?, ¿Cómo nos hubiésemos parado ante ambos equipos y frente a la Dirección General?, en definitiva, ¿Cómo hubiésemos manejado el conflicto, profesionalmente, con las herramientas del CF –vistas hasta ahora- y desde una perspectiva sistémica?

## **El Modelo CONVERSACIONAL**

### ***La conversación, herramienta básica del ACF***

Los cuatro modelos que vimos hasta ahora, el Modelo Transpersonal –o como nos hemos acostumbrado a llamarlo, el Modelo ¡CREA!-, el Modelo PNL, el Modelo OSAR –o Modelo del Observador, el sistema, la acción y los resultados- y el Modelo Sistémico, alimentan y, al mismo tiempo se nutren, del Modelo Conversacional, que vamos a ver ahora. Es decir, todos se basan para su accionar en la conversación, es decir en la comunicación. De ello nos vamos a ocupar en esta sección y, además, interpretamos que es fundamental para la formación como ACFs profesionales.

Vamos a seguir al Dr. Rafael Echeverría, en mi concepto, uno de los pensadores más importantes y llamado a ser, asimismo, uno de los más influyentes del siglo XXI. Nuestro tratamiento de este tema no seguirá su planteamiento en forma rigurosa, sino que haremos una versión libre, asumiendo los riesgos que tal empresa implica.

No obstante, no podemos ingresar sin más trámite al tratamiento del modelo, sin antes abordar algunas cuestiones fundamentales que hacen a las bases conceptuales y fundacionales del mismo.

### ***Vivimos en mundos interpretativos***

La primera tiene que ver con el Observador y el fenómeno de la “interpretatividad” humana. Cuando hablamos del Modelo OSAR, nos referimos al observador como componente disparador de las acciones que van a generar los resultados en nuestras vidas. Hay un observador en cada uno de nosotros que interpreta al mundo, un observador del observador y, muy probablemente, una multiplicidad de experiencias del observador: el observador múltiple, del que habla Rafael Echeverría. Desde nuestro observador, nunca podemos decir cómo las cosas realmente son, sólo podemos decir cómo las interpretamos o cómo las consideramos.

Por ello, no se trata de un observador uno, único e inmóvil. Nuestro observador no sólo es múltiple, sino que puede cambiar. Aquí reside una llave que, usada eficazmente, en manos del ACF puede conducir al éxito de nuestros inversores y, por supuesto, convertirnos en profesionales exitosos.

De allí, que, desde el principio, hemos elegido hablar de cómo interpretamos las cosas en lugar de hablar de cómo las cosas son. En términos de Maturana, “todo

lo dicho es siempre dicho por alguien” y, en centralmente, antes descubrir, que esconder al orador tras la forma en que son dichas las cosas.

Este fenómeno es clave para el CF y lo podemos presentar siguiendo al autor citado de la siguiente forma:

***“No sabemos cómo la cosas son. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos”***

¿Qué son los mercados económicos y financieros, sino mundos interpretativos?

Hagamos una pequeña digresión. Muchos creen a pie juntillas que los mercados financieros funcionan de manera absolutamente racional y que nada puede pasar fuera de esa lógica perfecta. John Maynard Keynes, en el capítulo 12 de su clásica obra “The General Theory of Employment, Interest, and Money” nos sorprende, como siempre, con una ocurrencia genial. En este caso, imagina que los mercados financieros funcionan como los concursos de belleza. Claro está, se refiere a los concursos en boga, por los años treinta, que aparecían en los periódicos londinenses, seguramente no desprovistos del típico humor inglés para matizar esos duros días de la gran depresión.

Entonces, se colocaban galerías de fotos de chicas, por lo general jóvenes, y el concursante debía clasificarlas siguiendo un orden que nada tenía que ver con sus gustos personales, sino con lo que él estimaba correspondería al promedio de los gustos del resto de los participantes.

De esta manera, al igual que el competidor con mayores posibilidades de ganar, el inversor para tener éxito debería anticipar lo que la mayoría piensa sobre los que todos los demás creen en relación con los mercados financieros.

Ya, Adam Smith había formulado algunas alusiones que nos advertían acerca de que no siempre imperaba la racionalidad en las decisiones de la vida económica.

Muy probablemente en muchos otros aspectos de la vida ocurra lo mismo. Estas advertencias tienen particularmente sentido en cuanto al conocimiento de nuestra personalidad inversora y de qué manera tomamos las decisiones en el pequeño mundo de nuestras finanzas personales. Conscientes del fenómeno de la interpretación humana, no nos sorprenderemos al ver que muchas de nuestras decisiones no corresponden a un orden lógico de la razón.

### ***Hacia una nueva concepción del ser humano***

La segunda cuestión, fundamental para el CF y para el ejercicio profesional de ACF, es tomar conciencia acerca de una nueva y reveladora concepción de nosotros como seres humanos. Entre el siglo XIX y segunda mitad del XX, con aportes provenientes de distintas ramas del pensamiento y las ciencias, entre ellas la lingüística, la filosofía del lenguaje, la biología, la psicología y el pensamiento sistémico, entre otras, aparece una nueva interpretación del ser humano. Somos, sin duda seres racionales; sin embargo, a la luz de todas estas investigaciones, antes y primordialmente, nos consideramos como seres lingüísticos. Con esta revolucionaria concepción del hombre viene de la mano otra concepción no menos reveladora, que el lenguaje es acción, que es generatriz y que los seres humanos nos creamos a nosotros mismos en el lenguaje y a través del lenguaje.

Desde esta interpretación, el lenguaje es, por sobre todo, lo que hace de cada uno de nosotros el tipo particular de ser que somos y, como tal, es la clave para comprender los fenómenos humanos.

***El lenguaje no sólo nos permite describir la realidad, el lenguaje crea realidades. La realidad no sólo precede al lenguaje, este también precede a la realidad.***

***El lenguaje genera ser.***

La tradición asume normalmente que cada uno de nosotros nace dotado de una forma particular de ser; que cada uno, en consecuencia, posee una manera de ser permanente, fija e inmutable. Interpretamos, que ninguno de nosotros constituye una forma de ser determinada, sino que admitimos infinitas modificaciones. Esta interpretación permite conferirnos sentido como seres humanos de una manera poderosa, nos permite ganar dominio sobre nuestras propias vidas, al jugar un papel activo en el diseño del tipo de ser en el que quisiéramos convertirnos.

### ***Toda acción genera ser***

De lo que hemos hablado en el punto anterior, se desprende que tanto lo que postulamos ser, como lo que postulamos que es el mundo en que vivimos, son construcciones lingüísticas.

Desde una visión del lenguaje como acción y, por lo tanto, como generador de realidad y de ser, podemos presentar ahora una nueva cuestión fundamental para el armado de la estructura del Coaching y, desde luego, para el CF en particular:

***“No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos, -y lo hacemos-, también somos de acuerdo a cómo actuamos.  
La acción genera ser.  
Uno deviene de acuerdo a lo que hace”.***



La acción no es sólo la manifestación de un determinado ser que se despliega en el mundo, es también la posibilidad de que ese mismo ser se trascienda a sí mismo y devenga un ser diferente. Esto es muy importante para la labor profesional de ACF, ya que le permite intervenir en el trabajo del Equipo Inversor, acompañando al Inversor a moverse en una determinada dirección y dejar atrás sus antiguas formas de ser.

### ***Interacción con los sistemas a los que pertenecemos***

En principio, a fin de alejar toda tentación determinística, vamos a comenzar interpretando que si bien el sistema condiciona lo que somos en tanto individuos, no es menos válido que somos nosotros, en tanto individuos, los creadores de ese mismo sistema.

Una vez constituidos como individuos, debido a la capacidad **recursiva del lenguaje humano** –capacidad de hacer girar el lenguaje sobre sí mismo–, somos capaces de observarnos a nosotros mismos y al sistema al que pertenecemos, y de ir más allá de nosotros y de esos sistemas.

Nuestra capacidad de reflexión nos permite especular, entablar conversaciones con los demás –y con nosotros mismos– acerca de nuevas posibilidades, arriesgarnos e inventar, despojándonos de nuestras ataduras respecto de nosotros mismos y de nuestro medio social.

Dijimos anteriormente que no sólo actuamos de acuerdo a como somos, sino que también somos de acuerdo a como actuamos. Ha llegado la hora de complementar esa tesis con otra que nos lleva, de la relación entre el ser y la acción, a la polaridad entre el individuo y el grupo –o sistema– social al que aquel pertenece. Esto nos lleva a reconocer que los seres humanos son seres históricos, seres que viven y operan en el marco de ciertas condiciones históricas.

Lo que acabamos de expresar, aplicándolo al CF, nos lleva a la próxima cuestión crucial para su desarrollo profesional, a saber:

***“Los individuos actúan de acuerdo a los sistemas sociales a los que pertenecen. Pero a través de sus acciones, aunque condicionados por estos sistemas sociales, también pueden cambiar tales sistemas sociales”.***

En consecuencia, el sistema social constituye al individuo, del mismo modo en que el individuo constituye el sistema social.

### ***Dominios primarios de la existencia humana***

Hablamos anteriormente acerca de la interpretación de que los seres humanos somos seres lingüísticos. Conviene advertir que es importante no caer en una visión reduccionista a partir de este concepto, que restrinja la complejidad de los fenómenos humanos al lenguaje y que, por lo tanto, prescinda de otras dimensiones no lingüísticas de la existencia humana.

Decimos esto, ya que consideramos –tal como lo hemos visto en el enfoque sistémico- que la existencia humana reconoce tres dominios primarios, pudiéndose derivar cualquier otro dominio de fenómenos humanos de estos tres. Como ya lo expresamos ellos son: **el dominio del cuerpo, el dominio de la emocionalidad y el dominio del lenguaje.**

La autonomía de estos tres dominios primarios no impide estrechas relaciones de coherencias entre ellos. Ello implica que los fenómenos que tienen lugar, por ejemplo, en el dominio emocional –v.gr., emociones- son coherentes con los que podremos detectar a nivel del cuerpo –v.gr., posturas- y del lenguaje –lo que se dice o se escucha-. Estas relaciones de coherencia habilitan la posibilidad de efectuar “reconstrucciones o traducciones” de los fenómenos propios de cada dominio a través de los otros dos.



Finalmente, acordemos que el reconocimiento de estos tres dominios no pone en juego la prioridad del lenguaje, ya que es a través del lenguaje que conferimos sentido a nuestra existencia y es también desde el lenguaje que nos es posible reconocer la importancia de dominios asistenciales no lingüísticos.

### **La comunicación humana**

La comunicación humana tiene dos facetas: hablar y escuchar. Estamos comenzando a aceptar cada vez más que escuchamos mal.

Según Peter Drucker (1990), “demasiados piensan que son maravillosos con las personas porque hablan bien. No se dan cuenta de que ser maravilloso con las personas significa <escuchar> bien”.

**Escuchar es uno de los atributos más importantes que debe desarrollar todo ACF e Inversor exitoso.**  
**Tom Peters, “Obsesionarse con escuchar”, 1987**

La comunicación descansa principalmente en el escuchar, no en el hablar. El escuchar valida el hablar. El escuchar dirige todo el proceso de comunicación. Habitualmente se cree que escuchar a otras personas solamente basta con exponernos a lo que ellos dicen, esto es necesario pero no suficiente.

El concepto tradicional de comunicación, como transmisión de información, esconde la naturaleza problemática del hablar y del escuchar humano por dos razones:

- Primero, porque nada dice acerca de uno de los principales aspectos de la comunicación humana: la cuestión del sentido. No podemos abocarnos a ella sin considerar la forma en que las personas entienden lo que se les dice.
- Segundo, nuestra forma tradicional de abordar la comunicación humana supone que los seres humanos se comunican entre sí de una manera instructiva. La comunicación instructiva se produce cuando el receptor es capaz de reproducir la información que se le está transmitiendo. Los seres humanos somos sistemas cerrados, “unidades estructuralmente determinadas”, nuestras interacciones comunicativas están determinadas por nuestra propia estructura y no por el agente perturbador.

Los seres humanos no poseemos un mecanismo biológico que nos permita “reproducir” o “representar” lo que realmente está ocurriendo en nuestro entorno. No tenemos un mecanismo biológico que nos permita decir que nuestra experiencia sensorial (ver, oír, oler, degustar, tocar) ‘reproduce’ lo que está “allá afuera”.

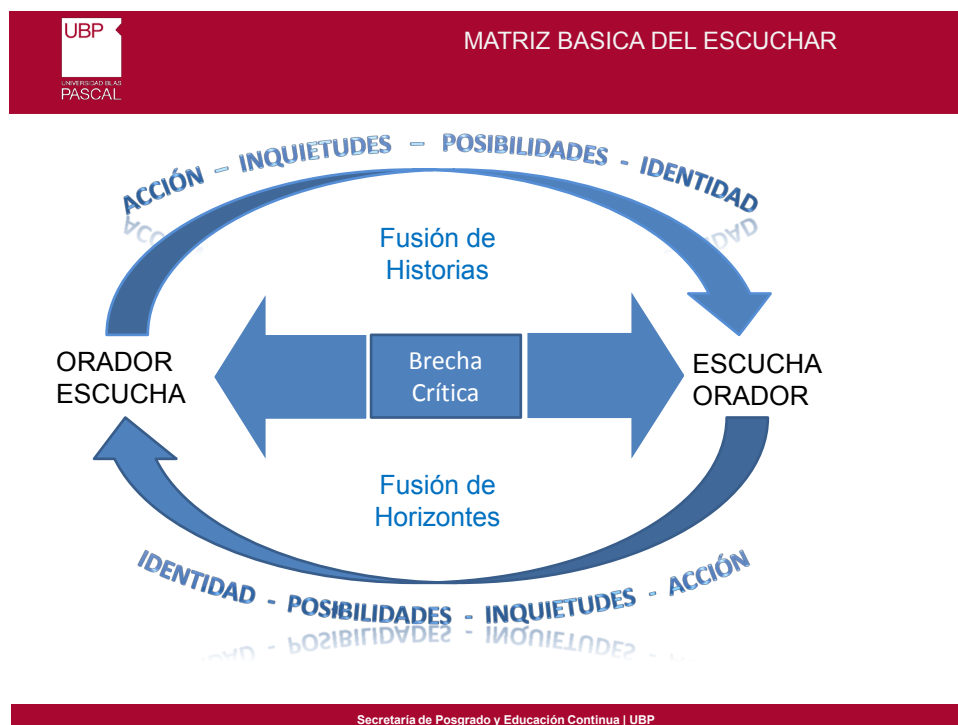
En consecuencia, hay una “brecha crítica” en la comunicación, entre el hablar y el escuchar, entre lo que decimos mientras nos escuchan y lo que escuchamos mientras decimos lo que decimos. Según Maturana –eminente biólogo y pensador chileno-, “El fenómeno de comunicación no depende de lo que se entrega, sino de lo que pasa con el que recibe. Y esto es un asunto muy distinto a <transmitir información>”. Siguiendo al autor citado, concluimos en que los seres humanos:

***“Decimos lo que decimos y los demás escuchan lo que escuchan; decir y escuchar son fenómenos distintos”***

***“Brecha Crítica”***

La mayoría de los problemas que se nos presentan en la comunicación surge del hecho de que no nos damos cuenta de que escuchar difiere del hablar. Y cuando lo que se ha dicho no es escuchado en la forma esperada, llenamos esta “brecha crítica” con historias y juicios personales acerca de las acciones, de las inquietudes, de las posibilidades o de la identidad acerca otras personas, generando problemas más profundos en la comunicación.

Escuchar no es oír. Oír es una facultad biológica, mientras que el escuchar pertenece al dominio del lenguaje, y se construye con nuestras interacciones con los otros. La diferencia fundamental con el oír, está en que cuando escuchamos –si bien su raíz es biológica- generamos un mundo interpretativo. ***Escuchar es oír más interpretar.*** Con lo dicho hasta, aquí pasemos al siguiente diagrama:



### Matriz básica del escuchar

Ya contamos con un bagaje adecuado de conceptos para abordar la matriz básica del escuchar; representa una dinámica clave del Modelo Conversacional. Vamos a repetir una fórmula esencial que es la base de esta dinámica:

**Escuchar = oír + interpretar**

Por otra parte, ya hemos expresado que nosotros decimos lo que decimos y quien nos escucha, escucha lo que escucha, y en el medio siempre habrá una brecha crítica, ya que no es posible la comunicación instructiva entre los seres humanos. Esta brecha crítica puede ser generadora de problemas y como se llena con nuestras propias historia estos problemas pueden ser mayores. De allí la importancia de las competencias conversacionales.

**Un ACF es excelente,  
cuando es excelente en el manejo de las  
competencias conversacionales.**

Ahora bien, ¿qué pasa mientras decimos lo que decimos y aquellos que nos escuchan, escuchan lo que escuchan? Esto es lo que vamos a intentar explicar brevemente. Hagamos de cuenta que el esquema presentado arriba es una película que vamos a ver en cámara lenta. Si nos viéramos actuando en cámara lenta, muy probablemente, nos sorprenderíamos vernos realizar algunas acciones de las que ni siquiera no hemos dado cuenta en el momento de ejecutarlas. Al hablar nos pasa algo similar. Sin embargo, esto no ocurre con quien nos

escucha, si escucha realmente, claro está. Y ya hemos dicho que escuchar es oír mas interpretar.

Para poder analizar los distintos planos claves de la película nos vamos a ir deteniendo en cada uno de ellos. Entonces, cuando decimos lo que decimos, atravesamos, por lo menos, por cuatro grandes planos o cuatro grandes ámbitos claves al decir de Rafael Echeverría. Veamos estos planos o ámbitos que se van dando en la película, en una primera instancia, desde **rol del orador**:

### **¿Cuál es el rol que tengo como orador en la comunicación humana?**

#### **Plano de las acciones**

El primero, es el plano de la acción. Siguiendo a J. L. Austin, cuando hablamos hay tres tipos de acciones involucradas y se dan en los siguientes niveles.

- Nivel 1: lo que se dijo y cómo fue dicho,
- Nivel 2: lo que se ejecuta al decir lo que se dijo, y
- Nivel 3: los efectos que produce el decir lo que se dijo.

Ya volveremos con más detalles sobre esto, permanezcamos un momento en este concepto al que Austin en cuanto a las **acciones comprometidas en el hablar**.

Sin embargo es propicio, que introduzcamos un concepto más. Siguiendo siempre a Rafael Echeverría, vamos a traer a colación a John R. Searle, filósofo norteamericano, que generó otro importante avance. Searle propulso una **taxonomía de los actos del habla**; esto es, cuando hablamos ejecutamos un número restringido y específico de acciones. Estas acciones las llamó “actos del habla”. Rafael Echeverría las llamará “actos lingüísticos”, ya que estos actos pueden ejecutarse también en forma no verbal.

Entonces, para Searle todos los seres humanos, independientemente del idioma en que hablemos, al hablar hacemos **afirmaciones, declaraciones, promesas, pedidos y ofertas, es decir, ejecutamos actos lingüísticos**. Estas acciones lingüísticas son universales. Esta proposición es de la mayor relevancia, ya que ahora podemos observar y distinguir las diferentes acciones que ejecutamos cuando nos comunicamos. Entonces, **estas acciones se dan en el segundo nivel: “lo que se ejecuta al decir lo que se dijo”**. También volveremos detalladamente sobre esto, que reviste gran importancia para la gestión profesional de ACF, y dejemos por un momento, provisionalmente, aquí este primer planteo en el plano de las acciones.

### ***Plano de las inquietudes***

Digamos en principio, que una inquietud es una interpretación que confiere sentido a las acciones que realizamos. Es un relato que fabricamos para darle sentido al actuar. En lugar de buscar “razones” para actuar en la forma en que lo hacemos, tenemos relatos, “historias”. Nos estamos haciendo cargo de nuestras acciones. Estas historias –es relevante destacarlo- no residen en el orador –para el son imperceptibles-, residen en el que escucha. Sin embargo, cuando miro la película y veo mis acciones, bien podría hacerme las siguientes preguntas:

- ¿Para qué digo lo que digo?
- ¿Para qué ejecuto la acción que ejecuto?
- ¿De qué me estoy haciendo cargo, al decir lo que digo o ejecutar lo que ejecuto?

Esto nos habilita, también, como oradores a intentar un adecuado uso de las competencias conversacionales, tomando conciencia de la importancia que tiene el hablar frente a la construcción de nuestra identidad en todos los ámbitos de nuestra vida, y, desde luego, en nuestro espacio en particular como ACF o Inversor.

### ***Plano de las posibilidades***

A medida que vamos avanzando, tomando conciencia de que hablar es actuar, de que al hablar creamos el mundo y nos creamos a nosotros mismos, modificamos el mundo y nos modificamos nosotros mismos, inventamos y nos inventamos y nos reinventamos.

Lo que decimos es muy importante ya que el hablar no es ingenuo, no es gratuito, hablar trae consecuencias. El hablar rearticula el mundo como espacio de lo posible.

***Porque nosotros dijimos algo o quizá no lo dijimos, o porque alguien nos dijo algo o quizá no nos dijo, devenimos en una persona diferente.***

Los grandes líderes son personas a quienes no se les escapa que a partir de que se dijo algo, emergen o se diluyen posibilidades. Esto nos lleva a reconocer el poder de las conversaciones. En una conversación el hablar de uno modifica lo posible para el otro, permitiéndole a este decir lo que antes no habría dicho. Los grandes seductores son maestros en el arte de modificar lo posible a través de las conversaciones.

***El ACF y los Inversores exitosos son los que han adquirido maestría en el arte de modificar lo posible a través de las conversaciones.***

Vuelvo a mirar la película y entonces puedo plantearme las siguientes cuestiones:

- ¿Qué consecuencias genero al decir lo que digo?
- ¿Estoy abriendo o cerrando posibilidades?
- ¿Creo oportunidades o genero amenazas?

### **Plano de la identidad**

Hemos sostenido en pasajes anteriores de nuestra conversación, que no sólo **“actuamos de acuerdo a cómo somos”** –y lo hacemos-, sino que también somos de acuerdo a cómo actuamos”. Reparemos por un momento en la primera parte: **“actuamos de acuerdo a cómo somos”**. Si además, volvemos traer a colación que hablar es acción, por lo tanto podemos interpretar también que **“hablamos de acuerdo a cómo somos”**. En consecuencia estamos proponiendo una relación entre hablar y ser, es decir, que en el hablar, como una forma importante del actuar, se constituye el ser que somos, se construye nuestra identidad.

**“actuamos de acuerdo a cómo somos”  
“hablamos de acuerdo a cómo somos”  
La acción genera ser - el lenguaje genera ser**

Al hablar revelamos quiénes somos y quien nos escucha puede no sólo escuchar lo que decimos, puede también escuchar el ser que se constituye al decir aquello que decimos. El hablar no sólo nos crea, sino también nos da a conocer, nos abre al otro, quien a través del escuchar, tiene una llave de acceso a nuestra forma de ser, a lo que llamamos identidad –Rafael Echeverría, prefiere llamarla el alma humana-.

**Este es el tipo de escuchar del ACF. Se trata de un escuchar que trasciende lo dicho por el Inversor y que procura acceder a su ser.**

Volviendo al orador que somos en esta parte del flujo de la matriz del escuchar, nos pueden surgir preguntas tales como:

- ¿Quién estoy siendo?
- ¿Qué identidad me estoy forjando?

Volvemos a insistir que este proceso que hemos señalado desde el rol del orador no lo estamos habitualmente percibiendo, hablamos en transparencia. Ahora bien, reparemos, asimismo, en la significación de **tomar conciencia acerca de nuestro decir, ya que es muy importante lo que decimos, en todos los niveles de nuestras actuaciones, dado que a través del decir estamos conformando a cada momento, nada más y nada menos, que nuestra propia identidad.**



Desde el rol del orador, podemos presentar así la matriz básica del escuchar:



Vayamos ahora al **rol del escucha**.

### **¿Cuál es el rol que tengo como escucha en la comunicación humana?**

Dijimos que lo más importante en la comunicación reside no en quien habla sino en quien escucha. El escucha valida el hablar. Expusimos, por otra parte, la necesidad de que como oradores tomemos conciencia de lo que hablamos, pues además de actuar como somos, también hablamos como somos. La acción genera ser, pero hablar es acción; de allí que hablar también genera ser. El orador puede o no estar consciente de esta situación; si, es deseable, desde ese rol, el manejo de sus competencias conversacionales. El escucha tiene que estar consciente de lo que dijimos anteriormente y plenamente alerta de los distintos planos por lo que atraviesa el discurso de quien habla. Su responsabilidad fundamental está en validar al otro y legitimarlo, reconociendo su otredad. Quien escucha es un observador activo de quien habla, tanto de su lenguaje verbal como del no verbal. Sabe que quien habla, al igual que él, está dotado de tres dominios existenciales y primordiales: **cuerpo, lenguaje y emoción**.

Sabe también que el dicente dice lo que dice y el como escucha, escucha lo que escucha. Sabe que la “brecha crítica” es ineludible y que, también, llenará con sus propias historias. Su proceso de escucha, por lo tanto, está atravesado por los mismos planos que los del orador. ¿Qué preguntas se le disparan al escucha activo en los distintos planos?, veamos un intento de reconstrucción:

### **En el plano de las acciones**

- ¿Qué dice el orador y cómo lo dice?
- ¿Qué acción está ejecutando el dicente?
- ¿Qué efectos produce y me produce lo que dice?

Es importante percibir no sólo lo que dice sino cómo lo dice, con que tono, volumen, ritmo, pausa, énfasis. Centrarse también en lo que no dice y comprender el significado de sus palabras en su contexto.

Asimismo, estar atento para percatarse claramente acerca de que acción está ejecutando el orador: ¿está afirmando, declarando algo, efectuando una promesa, haciendo una petición o un ofrecimiento?

Finalmente, en este plano, ¿qué efectos produce en el otro o en mí que resultan de decir lo que dijo?, ¿desagrada!, ¿indigna!, ¿persuade!, ¿agrada!, ¿enternece!, ¿entristece!, etc.

### **En la plano de las inquietudes – Otredad y transparencia**

- ¿Para qué dice o me dice lo que dice?
- ¿Para qué ejecuta esa acción?
- ¿De qué se está haciendo cargo?
- ¿Qué quiere lograr conmigo?
- ¿Qué quiere que pase?
- ¿Qué no quiere que pase?
- ¿Para qué escucho lo que escucho?
- ¿De qué me hago cargo?

Al escuchar generamos una **interpretación** sobre aquello de lo que la persona que habla se está **haciendo cargo** al hablar. Es lo que se llama inquietud.

***Inquietud, es aquello de lo que el orador se está haciendo cargo al hablar.***

Las competencias conversacionales ayudan a mejorar la convivencia y la comunicación con el otro, ya que estas descansan en nuestra capacidad de atendernos recíprocamente, de hacernos cargo de las inquietudes que mutuamente tenemos. Ello guarda relación con la preocupación y cuidado del otro, por ejemplo, en cuanto al cumplimiento de las peticiones que el otro nos hace.

Una buena relación interpersonal, en cualquier campo de nuestras vidas, descansa en nuestra capacidad de hacernos cargo del otro antes de que este lo pida. Esto lo logramos escuchando las inquietudes del otro y haciéndolas nuestras. Con ello procuramos evitar a la otra persona que llegue al punto en que tenga que pedir, ya que cuando se pide, de alguna forma ya se llega tarde, se alcanza el punto de insatisfacción, se quiebra la transparencia.

Mientras menos tenga el cliente que recurrir a nosotros para encontrar satisfacción, mejor será el servicio que le brindamos. El saber escuchar las inquietudes del cliente, para luego poder hacernos cargo de ellas, es factor determinante en nuestra capacidad de producir calidad.

***Lo más importante es la preservación de la transparencia en el funcionamiento de la relación con el otro. Mientras menos se tenga que pedir, mejor***

Cuando somos capaces de escuchar las inquietudes del otro podemos estar en condiciones de hacernos cargo de él, de manera que a este ni siquiera les son imaginables y, por lo tanto, ofrecerles condiciones de satisfacción que este no sabría cómo pedir.

***Para ser un excelente ACF no basta con satisfacer al Inversor, hay que sorprenderlo.***

#### ***En el plano de lo posible***

- ¿Qué consecuencias genera el orador al decir lo que dice?
- ¿Está abriendo o cerrando posibilidades?
- ¿Qué está generando, oportunidades o amenazas?
- ¿Qué otra acción puedo generar desde la escucha?

Luego que alguien dice algo –y es escuchado–, nuevas posibilidades emergen y antiguas posibilidades dejan de existir. Lo que antes estaba cerrado se abre y lo que estaba abierto se cierra. Porque se tuvo, o quizá porque no se tuvo, una determinada conversación, nuestras vidas toman una u otra dirección.

Cuando escuchamos (**escuchar = oír + interpretar**), por lo tanto, podemos observar como el mundo, y otros nosotros dentro de él, nos transformamos por el poder del lenguaje. Al escuchar podemos preguntarnos sobre las consecuencias que trae aquello que dijo, sobre cómo ello se relaciona con nuestras inquietudes, sobre las nuevas acciones que a partir de lo dicho es ahora posible tomar. También, nos podemos preguntar sobre las nuevas oportunidades que se generan a partir del hablar; sobre las nuevas amenazas que se levantan; sobre las acciones que permiten hacerse cargo tanto de las unas como de las otras. Todos aquellos que tratan con personas y son efectivos en lo que hacen, saben escuchar cómo el hablar modifica lo posible.

### ***En el plano de la identidad***

- Al escuchar, ¿Qué identidad me estoy formando del oyente?
- ¿Qué identidad me estoy construyendo como escucha?

No cabe duda de que si alguien sabe escuchar en los tres planos anteriormente indicados, el de las acciones, el de las inquietudes y el de lo posible, podremos inferir que estamos frente a una persona competente en el arte de escuchar.

Sin embargo, Rafael Echeverría agrega este cuarto plano, que es altamente relevante para la gestión profesional del CF. Ya hemos expresado la relación existente entre hablar y ser al tratar este mismo punto desde el rol de oyente. El hablar, dijimos, nos crea, nos da a conocer y nos abre al otro, quien a través del escuchar tiene una llave de acceso a nuestra forma de ser.

***Es desde esta perspectiva que el ACF puede acompañar al inversor a identificar situaciones de cambio, apoyarlo a llevar adelante el cambio y, luego, a persistir en el cambio.***

### ***Fusión de horizontes o fusión de historias***

Con este concepto completamos el diagrama al que hay que verlo de una manera dinámica. No hay escuchar que no esté basado en el futuro.

Todo lo que uno dice es escuchado por el otro, quien fabrica dos clases de historias. Una, acerca de las inquietudes del orador cuando dice lo que dice y, la otra, acerca de la forma en que lo que se dijo afectará el futuro del que escucha –sus propias inquietudes-. Ambas partes están haciendo esto al mismo tiempo.

Esto, que se ha dado en llamar fusión de horizontes, o fusión de historias, sucede en el escuchar de ambas partes. Cada parte aporta no tan solo una historia a la conversación. Ambas contribuyen con dos, una sobre las inquietudes de su interlocutor y la otra sobre sí mismo. En el acto de escuchar, ambas partes producen esta fusión de horizontes. La forma en que la fusión se realiza en cada una de ellas nunca es la misma.

### ***Condición básica de la escucha: apertura***

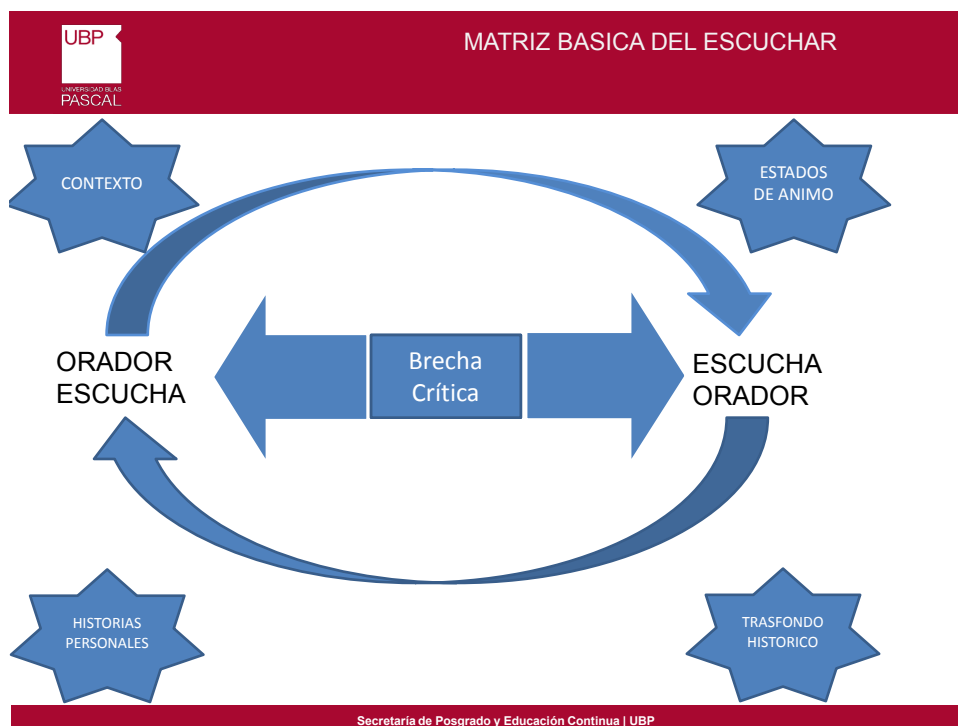
El fenómeno del escuchar está basado en dos dimensiones fundamentales de la existencia humana: ser ontológico y persona. Es decir, como individuos somos todos iguales en cuanto a nuestro ser ontológico (genérico), ya que compartimos las formas básicas de ser que nos hacen a todos humanos y, por el otro, somos diferentes personas. Justamente, por ser diferentes es que el acto de escuchar sea tan necesario.

Entonces, dado que somos sistemas cerrados, según ya hemos comentado, se deben realizar dos movimientos fundamentales. Por un lado, debemos distanciarnos de nosotros mismos, de esa manera particular de ser que nos diferencia de los otros individuos. Al hacer esto aceptamos la posibilidad de que existan otras formas particulares de ser, otras personas, diferentes de la nuestra.

Por otro lado, el otro movimiento, de acercarnos, que nos exige una postura abierta al escuchar, es afirmar el hecho de que compartimos una forma común de ser con la persona que nos está hablando.

**Escuchar implica dos movimientos diferentes. El primero es alejarnos de nuestra persona, lo que nos distingue. El segundo es afirmar y acercarnos a nuestro ser ontológico, a aquello que compartimos y nos une a los demás. A esto le llamamos apertura.**

### Factores que condicionan nuestro escuchar



Para cerrar –en un primer intento– la matriz básica del escuchar necesitamos referirnos, por último, a cuatro factores que condicionan la efectividad del escuchar en una conversación:

1. Contexto de la conversación.
2. Estado emocional de la conversación.
3. Nuestra historia personal.
4. Nuestro trasfondo histórico.

Digamos en síntesis, que cualquier cosa que se diga es escuchada dentro del contexto de la conversación que estamos sosteniendo y, desde ya, muchas personas tienen dificultad para observar ese **contexto**, generando diversos problemas dentro de la comunicación.

Otro factor que afecta nuestro escuchar es el **estado emocional** de la conversación. Si lo que pretendemos es escuchar efectivamente, debemos habituarnos a observar, en primer lugar, nuestro estado emocional cuando conversamos y, en segundo lugar, el estado emocional de la persona con quien conversamos. También hay que tener en cuenta que durante la conversación se pueden estar generando continuamente cambios en el estado emocional de las personas que participen en ella.

Nuestras **historias personales** constituyen otro factor condicionante, ya que todos escuchamos aquello que se nos dice de manera diferente, según sean nuestras experiencias personales. Nuestra historia personal desempeña un importante papel en determinar no sólo quienes somos sino también lo que seremos en el futuro. Siempre escuchamos a partir de nuestra historia personal.

Nuestra historia de experiencia personales se reactualiza en la capacidad de escuchar que tenemos en el presente. Esta historia personal abre o cierra nuestro escuchar. Es uno de los principales filtros que siempre tenemos con nosotros cuando nos comunicamos.

***En la conversación esto está ocurriendo simultáneamente en los interlocutores. Por ello, hay que hablar siempre de manera tal que nos permita juzgar que con quienes hablamos nos van a poder escuchar aquello que queremos decir.***

Cuando escuchamos no sólo lo hacemos como individuos, también escuchamos desde nuestro **trasfondo histórico**. Los seres humanos somos seres históricos, y cuando hablamos de nosotros mismos como seres históricos, surge la necesidad de distinguir entre dos componentes: **los discursos históricos y las prácticas sociales**.

Los **discursos históricos** son esas metanarrativas, metarrelatos o metaexplicaciones, que generan identidades colectivas. Nuestra responsabilidad, desde el punto de vista de las competencias conversacionales, está en reconocer los discursos diferentes, aceptarlos, reevaluarlos y diseñar puentes que nos permitan aceptar las diferencias, la legitimidad y la autonomía de quienes provienen de discursos históricos diferentes.

El otro componente son las **prácticas sociales**. La diferencia que existe entre los discursos históricos y las prácticas sociales es que, mientras los primeros asumen la forma de narrativas, las segundas son simplemente formas recurrentes de actuar de las personas. Son formas específicas de coordinar acciones que hemos llegado a usar recurrentemente en el curso de la historia. Una práctica social es una forma establecida de tratar de hacernos cargo de nuestras inquietudes. Ellas especifican las acciones que deben, pueden o no pueden ocurrir cuando nos ocupamos de una inquietud, como así también las condiciones de satisfacción que esas acciones deben cumplir, de modo que podamos juzgar que la inquietud fue tratada eficazmente.

***En un mundo tan diversificado como el que nos toca vivir, el escuchar ha llegado a ser un asunto de vital importancia para asegurarnos no sólo la comunicación efectiva y el éxito personal, sino la convivencia misma, Rafael Echeverría dixit.***

### ***Vuelta al plano de las acciones***

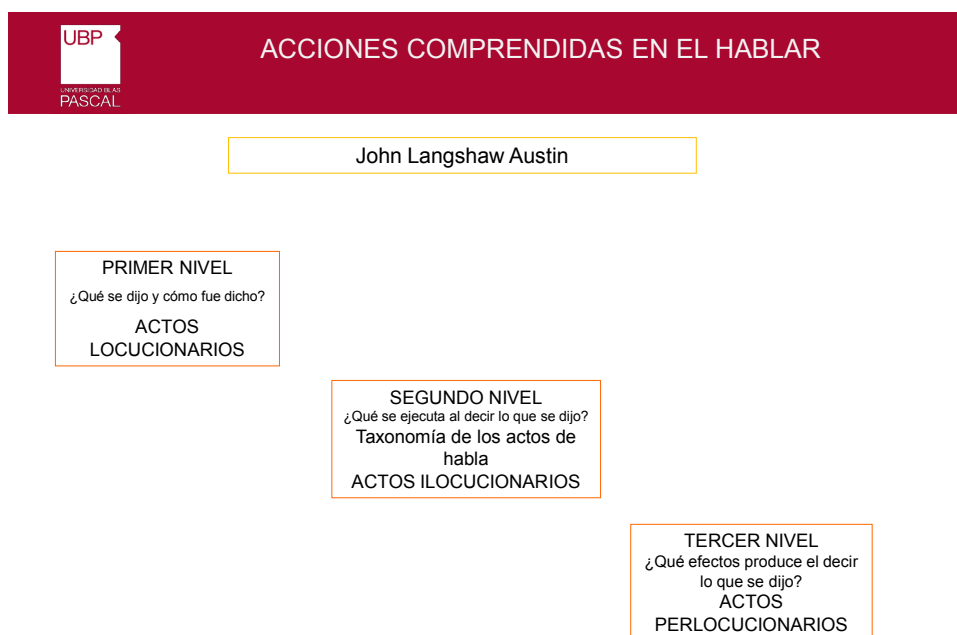
Vimos, al desarrollar la matriz del escuchar, los distintos planos que atraviesan el decir y el escuchar en una conversación, ellos son los planos de las acciones, de las inquietudes, de lo posible y el de las identidades que se construyen, tanto en el que habla como en el que escucha.

Vamos a volver, por un momento, al plano de las acciones, ya que allí dejamos planteadas algunas cuestiones que consideramos esenciales para nuestro manejo de las competencias conversacionales, no sólo para el ámbito profesional, sino para cualquier dominio de nuestras vidas. Básicamente, ellas son, en primer lugar, las acciones comprendidas en el hablar y, en segundo lugar, los actos lingüísticos.

Como veremos, existe una íntima relación en la forma en que tanto Austin como Searle presentan la cuestión y, de hecho, forman parte de un mismo desarrollo en el progreso de comprensión del fenómeno de la comunicación humana. Por lo general, se estudian en primer término; sin embargo, nosotros hemos preferido ir desde lo general del modelo a lo particular de estos conceptos para poner intensidad en el poder que tienen en la construcción de identidad.

### ***Acciones comprendidas en el hablar: el lenguaje es acción***

En el siguiente cuadro podemos apreciar en una mirada los tres niveles a los que nos hemos referido anteriormente.





ACTOS  
ILOUCIONARIOS

“¿Vienes a nuestra  
reunión de mañana?”



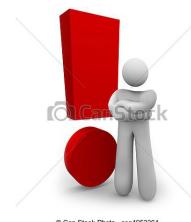
ACTOS  
LOCUCIONARIOS

“No tengo ganas!”



ACTOS  
PERLOCUCIONARIOS

“Que . . .!”



Secretaría de Posgrado y Educación Continua | UBP

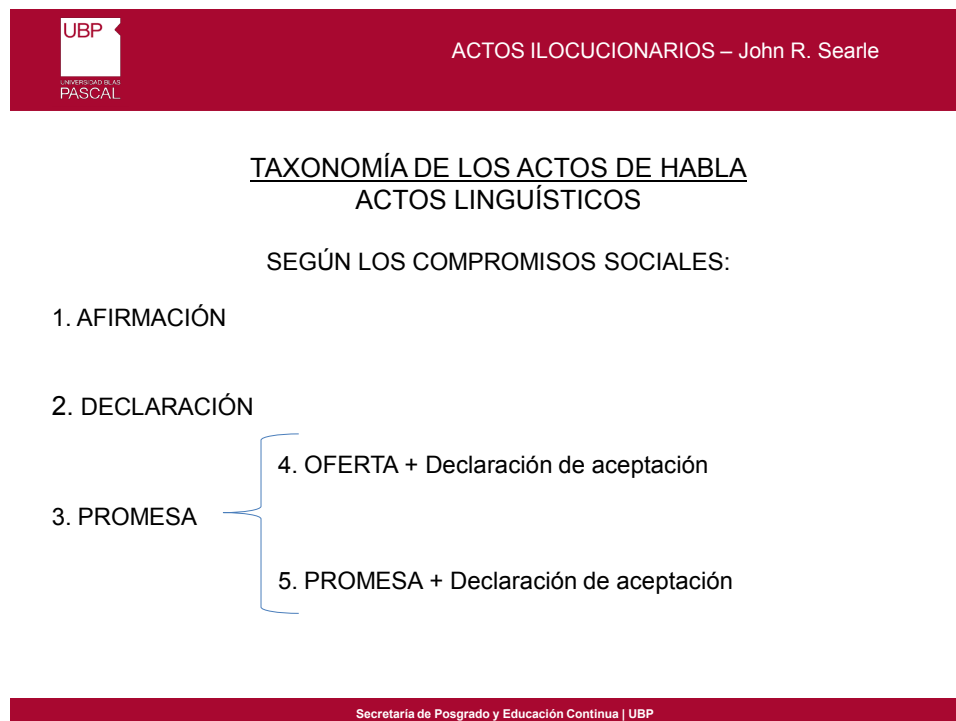
Nótese que para darle una concatenación a la conversación, en el ejemplo, hemos puesto primero el acto ilocucionario que en la presentación original figura en el segundo nivel. ¿Qué pretendemos resaltar con esto? Justamente, el plano de la acción, lo que se está ejecutando al decir lo que dice, en este caso al pedir lo que se pide, dado que estamos en presencia, como veremos muy pronto, de uno de los actos lingüísticos muy importante: una petición.

Es a partir de ese segundo nivel, de las acciones comprendidas en el hablar que surge una taxonomía de los actos del habla, los actos lingüísticos, fundamentales en el desarrollo profesional como ACF, Inversores y en nuestras vidas en general.

### Los actos lingüísticos fundamentales

Todo lo que venimos exponiendo apunta a una interpretación generatriz y activa del lenguaje, que sustituye nuestra vieja concepción pasiva del mismo que lo restringía a un carácter meramente descriptivo. Ahora, vamos a observar más de cerca el lenguaje y distinguir las diferentes acciones que ejecutamos cuando nos comunicamos. Vamos a responder a la pregunta, por un lado, **¿qué acción estamos ejecutando** al decir lo que decimos?, -esto, desde el rol como oradores; empero, recordemos también la relevancia de esta misma pregunta, pero desde el rol como escuchas- y, por el otro –altamente relevante-, **¿qué compromiso y responsabilidad social adquirimos** cuando decimos lo que decimos?

Podemos apreciar estas acciones en el siguiente cuadro:



### ***Afirmaciones y declaraciones***

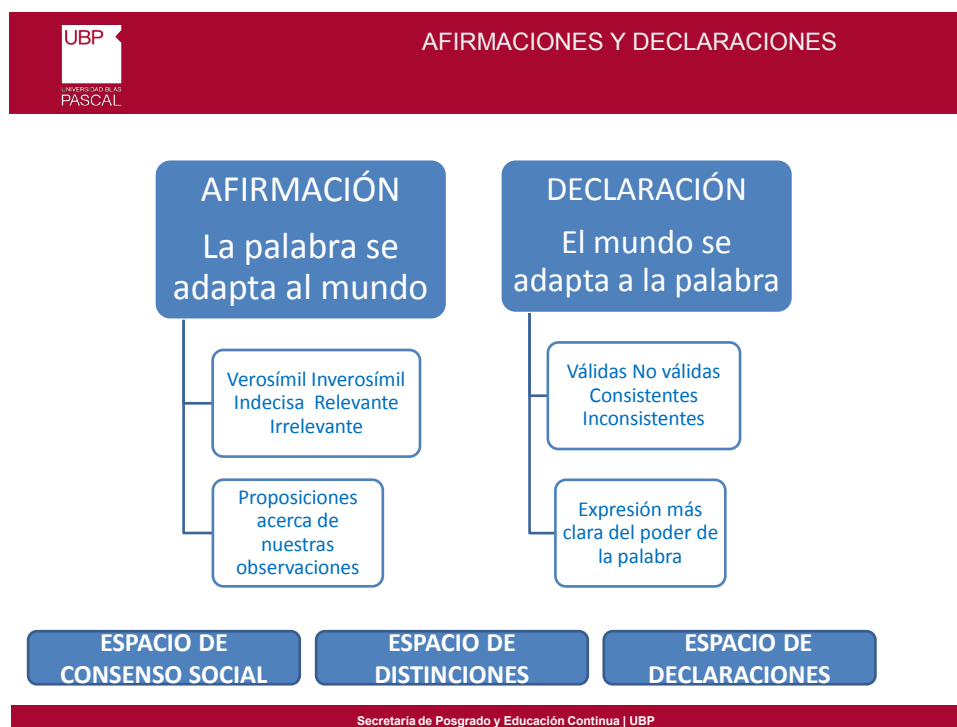
Cuando podemos sostener que la palabra debe adecuarse al mundo y que, por lo tanto, el mundo es el que conduce a la palabra, hablaremos de **afirmaciones**. Cuando ocurre lo contrario y podemos señalar que la palabra modifica al mundo y que, por lo tanto, el mundo requiere adecuarse a lo dicho, hablaremos de **declaraciones**.

Las **afirmaciones** son **proposiciones** acerca de nuestras observaciones y –muy importante– no son descripciones acerca de las cosas como son, ya que, como hemos convenido anteriormente, nunca podemos saber cómo son realmente tales cosas. Podemos en cambio, y esto es el núcleo de la cuestión: **observarlas**, y dado que los seres humanos compartimos una **estructura biológica común** y una **tradición de distinciones** de la comunidad a la que pertenecemos, nos es posible compartir lo que observamos.

Las declaraciones son la expresión más clara del poder de la palabra, de que aquello que se dice se transforma en realidad, es decir, que la realidad se transforma siguiendo la voluntad de quien habla.

Las declaraciones, a diferencia de las afirmaciones, en lugar de estar relacionadas con nuestras capacidades compartidas de observación, están relacionadas con el **poder** de generar un mundo diferente si contamos con la capacidad de hacerlas cumplir.

Veamos el siguiente cuadro:



Advirtamos en el cuadro precedente, y reflexionemos, sobre los distintos tipos de afirmaciones y declaraciones que podemos formular, y los diferentes espacios en las que deben operar.

**Advertir y reflexionar sobre lo que acabamos de decir es clave, en cuanto al compromiso y la responsabilidad social que asumimos cuando formulamos afirmaciones y declaraciones, y, fundamental, el papel que juegan en la conformación de nuestra identidad**

### Declaraciones fundamentales

Siempre siguiendo a Rafael Echeverría, para hacer declaraciones, en general, es necesario tener la debida autoridad. Sin que tal autoridad haya sido concedida, estas declaraciones no tienen validez y, por lo tanto, no tienen eficacia. Sin embargo, hay un vasto rango de declaraciones que no requieren de una concesión social de autoridad, sino que están asociadas a la propia dignidad de la persona humana.

La llamamos **declaraciones fundamentales** y las abordaremos a modo de interrogantes. Hagamos el ejercicio de formularnos las siguientes preguntas y reflexionemos, un momento, acerca de la respuesta que nos surge de manera espontánea de cada una de ellas; veamos:

1. ¿Cuántas veces, en nuestras vidas, dijimos NO queriendo decir **SI**?
2. ¿Cuántas veces dijimos SI, cuando en realidad queríamos decir **NO**?
3. En una reunión, en una conversación, frente a una cuestión que ignorábamos: ¿cuántas veces nos animamos a decir **NO SE**?
4. A lo largo de nuestras vidas: ¿Cuántas veces no quisimos, no supimos, no pudimos o, simplemente, se nos pasó por alto pedir **PERDON** o **PERDONARNOS** a nosotros mismos?
5. En nuestras relaciones con los demás: ¿empleamos habitualmente la declaración de **GRATITUD**?, ¿pasamos por alto o nos cuesta realmente decir **GRACIAS**?
6. A nuestros seres queridos, a nuestros amigos, a nuestros equipos de trabajo, a nuestros colegas, ¿Cuántas veces les hemos dicho **TE QUIERO**?

***Al repasar todas estas declaraciones, es muy importante no olvidar cómo el hablar –y, por lo tanto, también el callar- genera nuestro mundo y, en particular, nuestra propia identidad.***

Antes de dejar, por un memento, las declaraciones vamos a anticipar que existen dos tipos muy importantes y trascendentes declaraciones que veremos ense- guida –vitales para la formación de un ACF e Inversor profesional- y son:

- Los Juicios y
- La declaración de quiebre

### **Promesas, peticiones y ofertas**

En primer lugar, a riesgo de ser reiterativo, tengamos siempre presente que estamos enfocando todos estos actos lingüísticos desde el lugar del **compromiso social** que implican ejecutarlos. Cuando alguien hace una promesa, se compromete ante otro a ejecutar alguna acción en el futuro. Ese otro puede, entonces, tomar compromisos a su vez y ejecutar acciones que antes le hubieran sido imposibles. Las promesas implican un compromiso manifiesto mutuo, no solamente un compromiso personal, sino esencialmente social.

Basta mirar alrededor y observar nuestro mundo para comprobar que gran parte de lo que observamos descansa en la capacidad de los seres humanos de hacer promesas.

El acto de hacer promesas comprende cuatro elementos fundamentales:

- El orador
- El oyente
- La acción a llevarse a cabo (condición de satisfacción)
- El factor tiempo

Las promesas involucran dos acciones lingüísticas. Pueden ser, o bien la acción de ofrecer una promesa y la de aceptarla, o alternatively, la acción de pedir una promesa y la de aceptarla.

El cumplimiento de una promesa solo se completa cuando se cumple con las condiciones de satisfacción y, nuevamente, cuando el oyente declara su satisfacción. Antes que eso suceda es una promesa pendiente, esperando el momento en el cual las condiciones de satisfacción serán cumplidas.

Como para hacer promesas se necesita del consentimiento mutuo entre las partes, para llegar a este consentimiento podemos proceder a través de dos acciones diferentes:

- **las peticiones y**
- **las ofertas**

Como las peticiones y las ofertas son básicamente movimientos de apertura para obtener promesas, comprenden los mismos elementos básicos que hemos identificado en estas más arriba (orador, oyente, condición de satisfacción, y factor tiempo).

¿Existen problemas que pueden bajar la competencia conversacional?

Efectivamente, y se vinculan con los cuatro elementos que hemos señalado, provenientes del orador, del oyente, de la acción o del factor tiempo. Estas cuestiones que pueden bajar las competencias conversacionales suelen ser las siguientes:

1. **Desde el orador;** no saber hacer peticiones u ofertas, puede derivar en dos situaciones:
  - No poder, no saber o no querer pedir u ofrecer en determinados dominios de la vida o bajo determinadas circunstancias.
  - Creer que se pide o se ofrece algo y no se es escuchado o interpretado en ese sentido.
2. **Desde el oyente;** no saber aceptar ofertas o rehusar pedidos.
3. **Desde la acción y la condición de satisfacción;** el pedido y la oferta fueron aceptadas y tanto orador como oyente entendieron cosas diferentes.
4. **Desde el factor tiempo;** no establecer con claridad la fecha de cumplimiento.

Teniendo siempre puesto el foco en los compromisos sociales que implican, cuando hacemos una promesa nos comprometemos en dos dominios:

- la sinceridad y
- la competencia.

**La sinceridad**, es el juicio que hacemos de que las conversaciones y los compromisos públicos contraídos por la persona que hizo la promesa concuerdan con sus conversaciones y compromisos privados.

**La competencia**, en cambio, guarda relación con el juicio de que la persona que hizo la promesa está en condiciones de ejecutarla efectivamente, de modo de proveer las condiciones de satisfacción acordadas.

**Cuando falta la sinceridad o la competencia la confianza se ve afectada.** El hablar no es inocente, siempre somos responsables de los compromisos sociales implícitos en nuestros actos lingüísticos.

¿Cuán consientes somos acerca de los compromisos sociales que asumimos al hablar? ¿Cómo influye el hablar en la construcción de nuestra identidad? ¿Cuán elástica es nuestra identidad al grado de eficacia con que manejamos nuestras competencias conversacionales?

**En definitiva, ante una afirmación, me comprometo a la veracidad y relevancia de lo que afirmo. Ante una declaración, a la validez y a lo adecuado de lo declarado. Ante una promesa, una petición o una oferta, a la sinceridad y a la competencia para cumplir con lo estipulado.**

### **Todo juicio es una declaración**

Efectivamente, todo juicio es una declaración, aunque no toda declaración es un juicio, y, definitivamente, no confundir nunca un juicio con una afirmación.

**Juicio = Declaración  
Juicio ≠ Afirmación**

En una afirmación lo verosímil (verdadero) o no verosímil (falso), es siempre un asunto de consenso social. En la medida en que los consensos cambian con el tiempo, así también cambia lo que la gente considera verosímil (verdadero) o no verosímil (falso). Una afirmación es siempre una afirmación dentro de, y para, una determinada comunidad en un memento histórico dado.

El juicio es siempre materia de discrepancia, no nos atan como las afirmaciones. Muy importante, es reconocer que el juicio siempre vive en la persona que lo formula. **El juicio habla de quien lo emite.**

Vimos ya que las declaraciones pueden ser válidas o no válidas, de acuerdo al poder que tenga la persona para hacerlas. Con los juicios pasa lo mismo, pero además de ser validos o no válidos, según la autoridad que tenga quien lo emite, requieren un compromiso social adicional: **que estén fundados en una cierta tradición.** Por lo tanto, los juicios pueden ser, además de la distinción que acabamos de formular, **fundados e infundados.**

### **Estructura temporal del juicio**

Un juicio se construye dentro del contexto de una estructura de temporalidad:

- **Se basa en el pasado:** además de contar con autoridad para emitirlo, como en toda declaración, un juicio supone que está sustanciado en acciones ejecutadas en el pasado.
- **Se formula en el presente:** se emite en el presente y este presente actúa como línea de demarcación. Una vez realizado el juicio el mundo y nosotros ya no somos los mismos.
- **Va hacia el futuro:** todo juicio habla acerca del futuro, ya que nos permite anticipar las consecuencias de nuestras acciones o las de otras personas.

¿Cómo podemos conocer que un juicio es fundado?

Los juicios tienen mucho que ver con el sentido que le damos a nuestras vidas. Parafraseando a Nietzsche, el hombre es un ser que enjuicia; y menos mal que tiene la capacidad de enjuiciar, de emitir juicios, ya que sin esa capacidad la vida sería una existencia vacía. Enjuiciamos y nos enjuiciamos todo el tiempo, a cada momento de nuestros días emitimos juicios sobre los demás, sobre nosotros mismos, sobre las circunstancias que nos rodean. De esta manera, generamos juicios y nos sometemos a juicios de todo tipo todo el tiempo. Ahora bien, esos juicios que pueden ser válidos o no válidos, ¿sabemos realmente si son fundados? Es esencial desde el punto de vista de las competencias conversacionales, desde el punto de vista de los compromisos sociales, saber cómo diferenciar un juicio fundado de otro que no lo es. Para ello, repasemos los siguientes pasos:

- I. **Se hace por algo o para algo:** hacemos un juicio por una acción que anticipamos en el futuro.
- II. **Se formula bajo determinados estándares:** se coteja con un conjunto de estándares sociales de comportamiento.
- III. **Se hace en dominios específicos:** un juicio se formula dentro de un determinado dominio de observación.
- IV. **Se aportan afirmaciones verosímiles y relevantes:** si no podemos suministrar afinaciones suficientes de este tipo, no podemos fundar nuestro juicio.
- V. **Debe soportar la prueba del juicio contrario:** revisar los fundamentos del juicio opuesto, que no es más que reciclar el proceso expuesto.

### **La doble cara del juicio; todo juicio habla de quien lo emite**

Tener conciencia acerca de los juicios que somos capaces de formular, de la validez y fundamentos, es clave en el uso eficaz de las competencias conversacionales. Para el ACF es altamente importante, ya que los juicios que las personas hacemos se consideran como ventanas al alma humana, como accesos que nos permiten interpretar el carácter de las personas. Los juicios son como una moneda, tienen dos caras:

- Una mira hacia el mundo (mirada hacia afuera)
- Otra mira hacia el ser que somos (mirada hacia adentro)



### ***Los juicios en el dominio de la ética: ¿qué nos proporcionan?***

Uno de los rasgos de nuestra fase histórica actual es la gran crisis de sentido que enfrentamos los seres humanos. Definimos a la ética como el terreno en el cual tomamos posición sobre el sentido de nuestras vidas y donde generamos, en el decir de Ludwig Wittgenstein, “aquello que hace que la vida merezca vivirse, o de la manera correcta de vivir”. La relevancia de los juicios, desde este punto de vista, reside en que nos suministran aspectos fundamentales para la vida, tales como:

- Parámetros para nuestra existencia, ya que nos permiten reducir la incertidumbre.
- Sentido y dirección de la vida, ya que es en el nivel de los juicios donde se define el sentido o sin sentido de nuestra existencia.

### ***Relación de los juicios con nuestra forma de ser***

De lo que hemos dicho hasta ahora, surgen algunos aspectos relacionados con los juicios que tienen un impacto directo en la vida personal de cada uno de nosotros y, particularmente, en nuestras formas de ser, los cuales son claves para la eficacia de nuestras competencias conversacionales y en la conformación de nuestras identidades. Sintetizamos estos aspectos a continuación:

- ***Vivir de los juicios ajenos***, esto es delegar la autoridad de emitirlos en los demás. Esto define lo que llamamos ***condición de inautenticidad***. La vida pasa a estar dirigida por fuerzas que no se controlan.
- ***No distinguir entre juicios y afirmaciones***, lo que nos lleva a la rigidez, la intolerancia y el cierre de múltiples posibilidades de aprendizaje.
- ***No distinguir entre juicios fundados e infundados***, lo cual nos lleva a la decepción con relación a las expectativas y a una gran dificultad para diseñar el futuro.

### ***El ACF e Inversor auténtico están más allá del bien y del mal***

Si entendemos la condición de autenticidad como una manera de vivir en base a nuestros juicios propios, de ser capaces de establecer la medida de nuestras propias acciones, no basta con sólo evitar que la vida se rija por juicios de otros. No basta sólo con determinar quien emitió el juicio que rige nuestro comportamiento. La emisión de un juicio no asegura pertenencia. Lo importante es establecer a quien realmente pertenece el juicio emitido. No es suficiente que seamos nosotros quienes emitimos un juicio, si al hacerlo, sólo estamos endosando acríticamente juicios que hemos encontrado disponibles en nuestras comunidades. De allí, que como ACF e inversores profesionales desarrollemos la predisposición a fin de alcanzar una mirada crítica; para ello tengamos en cuenta las siguientes acciones:

- Enjuiciar los juicios.
- Evaluar las evaluaciones.
- Examinar los valores.
- Los juicios deben pertenecernos; no, nosotros a sus juicios.

## Los juicios y el sufrimiento humano

Los juicios son la raíz del sufrimiento humano. Todo sufrimiento –expresado brillantemente por Rafael Echeverría- está contenido en envoltorio lingüístico y lo central en este es el papel de los juicios,

- El sufrimiento es diferente del dolor.
- El dolor pertenece al dominio biológico.
- El sufrimiento pertenece al dominio lingüístico.

**“No es lo sucedido lo que molesta a un hombre, ya que lo mismo puede no molestar a otro. Es su juicio sobre lo sucedido”, Epicteto dixit.**

### El juicio mayor: la confianza

Cuando hablamos de afirmaciones, dijimos que ellas pueden ser **verosímiles** (verdades) o **inverosímiles** (falsas), y además **relevantes** e **irrelevantes**.

Al referirnos a las declaraciones, vimos que pueden ser **válidas** o **no válidas** y, asimismo, **consistentes** e **inconsistentes**, según sea la autoridad de quien declara y su capacidad para llevarlas adelante. Al agregar los juicios, además de estas características, reparamos en que ellos pueden ser **fundados** e **infundados**.

Con relación a las promesas, pedidos y ofertas, hablamos de **sinceridad** e **insinceridad**, y, desde luego, de **competencia** e **incompetencia**.

Finalmente, vamos a incorporar también los juicios que tienen que ver con la trayectoria –**confiabilidad** e **in-confiabilidad**- y con la actitud de las personas –**involucramiento** y **no involucramiento**-.

De todos estos juicios, de nuestras capacidades conversacionales, de nuestra conciencia con relación al otro, del respeto y la legitimación de ese otro nace **el juicio mayor: el juicio de la confianza**.

### Unidad 2: Planificación, riesgo y diversificación. Código de conducta y ética

**Es decir, que de nuestra capacidad como ACFs para generar afirmaciones verosímiles y relevantes; declaraciones válidas y consistentes; juicios fundados; promesas, pedido y ofertas sinceras y competentes; y, en el marco de nuestra trayectoria aportamos, confiabilidad y, además, ponemos una actitud real de involucramiento, redundara en la construcción de nuestra confianza e identidad ante nuestros Inversores y las base para una gestión exitosa.**

**“Si quieres comprender, ¡actúa!”**

Estos ejercicios pretenden reparar en aspectos, conceptos y acciones que nos van a ayudar en nuestra gestión como Asesores Coaches Financieros e Inversores. Puedes, desde luego, trabajar con el material de estudio y la bibliografía sugerida, como así también con todo otro recurso que consideres de utilidad.

No es necesario que lo realices en un mismo día, más aún, hay cuestiones que pueden requerir algún grado de maduración o realizar pequeñas investigaciones o consultas antes de responder.

Trabaja con absoluta libertad!

**“La manera más efectiva de hacerlo, es hacerlo”**

**Amelia Earhart**

actividad 1

**Acompañando a determinar el objetivo de un cliente inversor**

Juan es un cliente de inversión con quien ya has mantenido una primera reunión. Estás generando una buena sintonía con él y has obtenido, hasta el momento, bastante información acerca de su vida, su familia y actividades profesionales. Tu cliente, es Contador Público y trabaja como Gerente de Riesgo en una importante entidad financiera, tiene 40 años y una familia compuesta por dos hijos, el mayor de los cuales –Marcos- tiene 16 años. Ya sabes, dado que fue un tema de conversación, que Marcos es muy estudioso y cuenta con un gran potencial de desarrollo. Incluso, sabes que tu cliente viene evaluando con su esposa la posibilidad de enviarlo a estudiar a la Universidad de New York, ya que allí cuentan con amigos que podrían albergar a Marcos durante sus estudios. No obstante, ello implicaría una erogación de unos u\$s 1.500 mensuales. Tu cliente tiene un ingreso neto mensual de \$ 150.000 y requiere \$ 50.000 para su presupuesto familiar en forma mensual. Está entusiasmado en emprender un plan de ahorro e inversión con vistas a su retiro. En esta reunión –vos y tu cliente-, están trabajando en la definición del objetivo de inversión y tú le pides que lo precise con sus propias palabras, a lo que tu cliente responde con la siguiente expresión: **“Quiero destinar para mi futuro retiro el 10% de mis ingresos mensuales, a partir de este mes y por los próximos 20 años, y aplicarlos a una cartera de inversión, capaz de generar una tasa de rendimiento promedio equivalente al 12% anual”.**

**Pasa a la acción!**

¿Cuál es tu punto de vista con relación al objetivo enunciado por Juan?; descríbelo, por favor, sintéticamente:

-----

-----

Revisa los requisitos que conoces para la marcación de un buen objetivo de inversión y analiza, si cada uno de ellos, cumple con la definición de tu cliente. Puedes encontrar material al respecto en Contenidos – Modelo PNL. Enuncia y describe cada uno de esos requisitos, a la luz de la definición del cliente:

-----

-----

¿Qué preguntas que empoderen le harías a tu cliente”, luego de escuchar y analizar el objetivo enunciado. Escribe cada una de ellas:

-----

-----

¿Cómo habrías definido tú ese objetivo, en las mismas circunstancias que tu cliente?; escríbelo, por favor:

-----

-----

## actividad 2

### Operando con la rueda de la vida

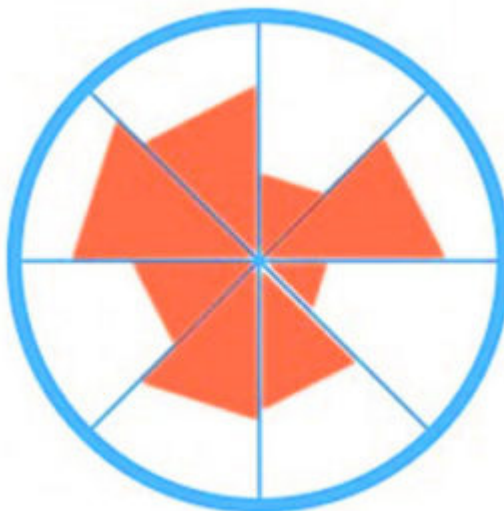
Trabajar con la rueda de la vida es una excelente posibilidad para desarrollar habilidad a fin de evaluar el estado presente del cliente inversor y su equilibrio vital. La rueda está dividida en ocho cuadrantes, cada uno de los cuales representa un aspecto importante de nuestra vida. Desde luego, puedes agregar otro u otros aspectos que te interesen evaluar o bien reemplazar alguno de ellos. También puedes trabajar contigo mismo, ya sea como ACF o Inversor. Puedes diseñarla de la siguiente manera:



*La rueda de la vida*

### **Pasa a la acción!**

a. Pide a tu cliente que responda a las cuestiones planteadas en la rueda indicando un porcentaje que represente su grado de satisfacción actual (el centro es un 0% y el borde de la rueda un 100%), trazando una línea y sombreando hacia adentro de manera de graficar, aproximadamente, su grado de satisfacción con cada una de las áreas vitales. Recuerda que no se trata de valores absolutos, sólo grado aproximado de satisfacción. Una vez diseñada la rueda puede asumir la siguiente forma:



b. Pide ahora a tu cliente que imagine que es la rueda del coche que lo lleva por la vida y pregúntale:

¿Cuán equilibrada luce esta esta rueda?:

-----

-----

¿Cuáles son las áreas que quieres trabajar?:

-----

-----

Pídele que identifique cuál es su “punto de palanca”:

-----

-----

¿Con qué periodicidad revisarás la evolución de la rueda de la vida con tu cliente?

-----

-----

c. ¿Qué vinculación puedes hacer con el concepto implícito en la “pirámide de Maslow”?:

---



---

#### GERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW



actividad 3

### Trabajando con tus propios objetivos financieros

Los objetivos son personalísimos, son como nuestras huellas digitales, nos identifican. En esta actividad vive tus propios objetivos.

#### **Pasa a la acción!**

a. Recuerda algún objetivo financiero **que hayas alcanzado** en el pasado. Comprueba cómo encaja con los atributos que definiste en la Actividad 1. Descríbelos, y expresa sintéticamente cuales son, a tu juicio, los atributos más importantes en su definición:

---



---

b. Planifica tus finanzas -si es que aún no lo has hecho o estimas que deberías hacerlo nuevamente para revisar o ajustar el plan-, marcando un objetivo que consideres muy importante a 10 años vistas. Asegúrate que esté equilibrado y en armonía con los distintos aspectos de tu vida:

---



---

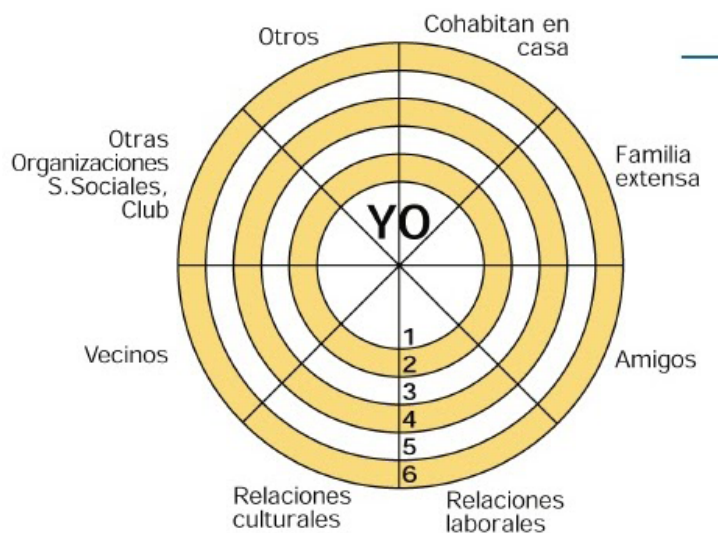
c. Describe algún objetivo financiero **que aún no hayas alcanzado**. Descubre y detalla el **valor** que hay detrás de él. Comprueba si estás respetando ese **valor en el proceso** de alcanzar ese objetivo y escribe lo que realmente sientes al respecto:

-----

-----

d. Haz un inventario de los recursos que consideras relevantes para ser exitoso como ACF o Inversor. A continuación, algunas preguntas que puedes considerar:

¿Qué **habilidades** tienes?; ¿Qué **conocimientos** posees?; ¿Con quién tienes o has tenido alguna **relación**, por muy leve que ella sea?; Relaciona a las personas que conoces por tu trabajo, a los amigos presentes y pasados, a maestros o referentes significativos, a personas que respetas, a conocidos, etc. Haz un mapa de tales relaciones (como sugerencia, para armar el mapa relacional puedes usar la figura expuesta abajo):



-----

-----

-----

-----



Trabajando con tus creencias

Todos albergamos un sistema de creencias. Se trata de identificarlas y, a partir de allí, reforzar las que nos potencian o morigerar -y aún cambiar- las que nos limitan.

Pasa a la acción!

a. Cuando tomas una decisión financiera, ¿en qué te basas? ¿En los hechos? ¿En tu propia experiencia? ¿En las opiniones de los demás?:

-----

-----

b. A menudo formamos creencias y tomamos decisiones financieras según lo que los otros dicen o lo que vemos en Internet y en los medios de comunicación. Pueden ser excelentes fuentes, pero no dejan de ser una “experiencia” de segunda mano.

¿Qué han hecho esas fuentes para merecer tu confianza?:

-----

-----

Cuando tomas una decisión, ¿es realmente tuya?:

-----

-----

c. A la hora de realizar esta actividad, piensa en una decisión financiera – cualquiera, grande o pequeña-, que tienes que tomar “mañana”. Descríbela:

-----

-----

Trabaja en dos hojas de papel (o en los siguientes espacios si prefieres).

En una de ellas o anota todas tus “experiencias” sobre el tema:

-----

-----

-----

-----

-----

-----

En la otra escribe las opiniones ajenas y todo lo que hayas relevado, leído y escuchado a cerca de la cuestión objeto de la decisión financiera que tendrás que tomar:

---

---

---

---

---

---

Acto seguido, tira a la papelera la segunda hoja, o bórrala.

Mira “ahora” nuevamente la primera hoja de papel.

¿Qué decisión vas a tomar, basada en tu propia experiencia?:

---

---

---

d. ¿Qué tres cosas con implicancias financieras intentarías si supieses que no ibas a fracasar? Anótalas en el siguiente espacio:

---

---

---

¿Por qué no las estás intentando ahora mismo? Escribe las razones:

---

---

---

Mira ahora lo que has escrito en el espacio anterior. ¿Hasta qué punto estás seguro de que son reales esos obstáculos para el logro de tus objetivos? Da tu impresión:

---

---

---

e. Recordemos que no se trata de decir que somos buenos en algo, sino sólo de no decir lo contrario, ni mucho menos que no podemos hacerlo. Presta atención durante un día entero –o ahora mismo- y cuenta las veces en que estás a punto de confesar en voz alta que no eres capaz de hacer algo, o de que no eres demasiado bueno en tal o cual cosa. Detente antes de decirlo. ¿Cómo te hace sentir eso?:

-----

-----

-----

f. Rellena el formulario que se expone a continuación. ¿Cuáles son tus creencias sobre estos temas? ¿Cómo han ido cambiando con el paso del tiempo? Si aún no has alcanzado algunas de las edades del formulario, imagina cuáles pueden ser tus creencias cuando llegues a esa edad (adapta el tamaño del formulario según lo que quieras escribir en él):

Tema	Infancia	15 años	25 años	35 años	50 años	60 años
Edad						
Belleza						
Felicidad						
Hogar						
Amor						
Finanzas						
Profesión						
Posibilidades						

Ahora, una vez que has rellenado los cuadros, piensa en lo que tus progenitores creían sobre esas mismas cuestiones. Si no lo sabes con certeza, dedúcelo de sus acciones. ¿Hasta qué punto se parecen tus creencias a las de tus progenitores? Coméntanos:

-----

-----

-----

g. Por lo general, no solemos ser conscientes de nuestras creencias limitantes. El primer paso consiste en convertirlas en lenguaje. De esa manera las ponemos en evidencia y podemos examinarlas.

Piensa en un objetivo importante para ti. Descríbelo, teniendo en cuenta sus atributos fundamentales con los que has trabajado en la Actividad 1:

-----

-----

-----

Repite en voz alta cada una de las frases que encontraras en el formulario siguiente, incluyendo en ellas el objetivo en el lugar reservado para ello. Así pues, si tu objetivo consiste en tener autonomía financiera, la primera afirmación dirá: “Me merezco alcanzar la autonomía financiera”.

A medida que avances en el formulario, evalúa cada una de las afirmaciones calificándola del 1 al 10, donde 1 significa que no crees en absoluto en esa creencia y 10 que crees por completo.

**Pon un círculo alrededor de la puntuación que consideras que te mereces:**

**1. “Me merezco alcanzar [...mi objetivo...].”**

**1   2   3   4   5   6   7   8   9   10**

**2. “Tengo la habilidad y las capacidades necesarias para alcanzar [...mi objetivo...].”**

**1   2   3   4   5   6   7   8   9   10**

**3. “Es posible alcanzar [...mi objetivo...].”**

**1   2   3   4   5   6   7   8   9   10**

**4. “Tengo claro [...mi objetivo...].”**

**1   2   3   4   5   6   7   8   9   10**

**5. [...Mi objetivo...] es deseable.”**

**1   2   3   4   5   6   7   8   9   10**

**6. [...Mi objetivo...] es ecológico.”**

**1   2   3   4   5   6   7   8   9   10**

**7. [...Mi objetivo...] merece la pena.”**

Ahora, evalúa los resultados. Pueden que sean muy reveladores para ti. Las puntuaciones bajas (menos de 7) bien pueden indicar la presencia de una creencia limitadora, o bien que no has pensado suficientemente en el objetivo. Revisa tu objetivo y revisa las puntuaciones; pregúntate ¿por qué estoy dudando?, o mejor ¿para qué estoy dudando?

Una vez que estés seguro, pregúntate: ¿qué creencias podrían impedirme alcanzar ese objetivo? Enúncialas:

-----

-----

-----

Hasta aquí hemos trabajado con tus creencias. No se trata de que las cambies, sino que puedas identificarlas y enunciarlas. Por ello, a modo de conclusión –siempre que sientas que has identificado arriba alguna o algunas creencias limitantes- di por favor qué harás con ella o con cada una de ellas:

-----

-----

-----

¿Cómo te sientes? ¿Hay algo que quieras agregar?:

---

---

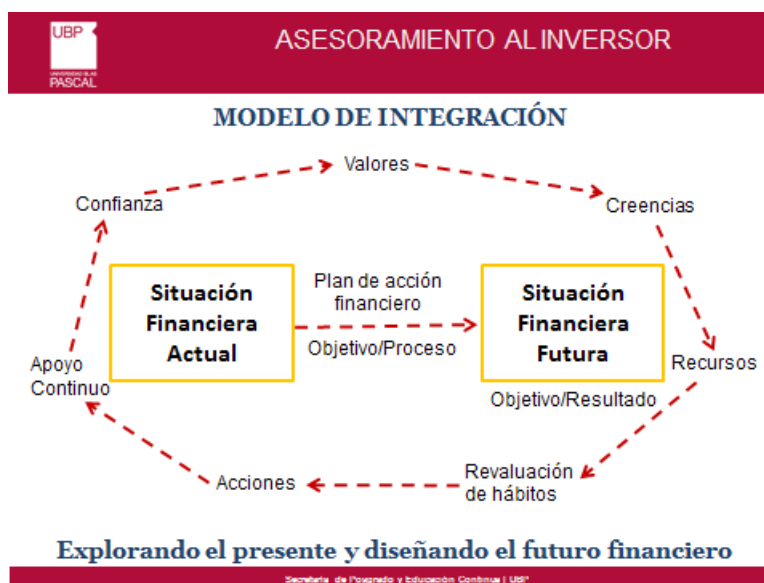
---

actividad 5

## Accionando desde el Modelo Integrador

***“Solo aquellos que se arriesgan ir lejos,  
descubren que tan lejos se puede llegar”  
T.S. Elliot***

Cuatro pilares –**objetivos, valores, creencias y plan de acción**– constituyen la plataforma donde se asienta un propulsor inteligente que se nutre de grandes convicciones en nuestra marcha hacia el logro de nuestros sueños, v.gr.: la autonomía financiera.



### ***Pasa a la acción!***

Trabaja con tus finanzas personales explorando el presente y diseñando el futuro de las mismas. Piensa en algo que quieras mejorar.

a. Define y escribe tu objetivo de largo plazo (asegúrate al enunciarlo que ese objetivo cumpla con todos los requisitos para un “objetivo eficiente”):

---

---

---

b. Descubre el valor fundamental que hay detrás de tu objetivo, escríbelo y describe el proceso que has empleado para identificarlo:

---

---

---

c. Escribe cómo te asegurarás de que estarás viviendo [...ese valor...] durante todo el proceso:

---

---

---

d. Identifica y señala creencias y hábitos que pueden obstaculizarte el logro del objetivo:

---

---

---

e. Define y redacta tu plan de acción:

---

---

---

f. Explora y describe tu situación presente:

---

---

---

g. Define una tarea, aunque pequeña pero bien concreta de lo que harás inmediatamente al finalizar este proceso. Di además cuándo lo vas a hacer. Escribe cada consigna a continuación:

---

---

---

## Trabajando con tus relaciones

Como Asesor Coach Financiero, como Inversor, como profesional o como la persona que somos es muy importante observar el OBSERVADOR que estamos siendo y diseñar de este modo quien necesitamos SER para lograr lo que decimos que queremos lograr. Recordemos que estamos siempre en el proceso de soltar las creencias que nos limitan y que la tensión reactiva a través de los **enemigos del aprendizaje** pretenderán que retornemos a nuestros hábitos anteriores.

### Pasa a la acción!

Piensa en tus finanzas personales, en todo aquello que puede impactar en ellas, en organizar y desarrollar tu gestión profesional como ACF o en tu vida. Piensa, asimismo, en la importancia de las relaciones que tienes con otras personas, tales como: colegas, gerentes, empresarios, funcionarios, profesores o referentes relevantes, potenciales clientes, ex clientes, familiares, amigos, pareja, etc.). Vuelve a trabajar con tu mapa de relaciones elaborado en la Actividad 2.

Acto seguido, valora las relaciones que tengas con cada uno de ellos, elije unos cuantos al azar, asignándole un puntaje de acuerdo al estado actual y según las definiciones siguientes:

1. **Relación excelente:** considero que hace una diferencia en mi vida o en la gestión, que me permite crecer y en esa coordinación ambos crecemos. Quiero que esta relación siga así, y me comprometo más aún ya que genera mucho valor para ambos.
2. **Buena Relación:** es una relación aceptable y quiero explorar todavía más. Obtengo valor para mi vida y la gestión, pero siento que podría ser más poderosa.
3. **Relación oscilante:** me pasa que con esta persona oscilo entre la apertura y el cierre de posibilidades; no me siento cómodo a veces, hay cosas pendientes y sin decir; quiero comprometerme a indagar más, a profundizar en el estado de la relación y elegir que hacer a futuro con ella.
4. **Relación problemática:** me pasa que no quiero la relación con esta persona, no confió en ella y quiero evitarla ya que siempre termina cerrando posibilidades.

Vas a elegir una persona con las que quieres comprometerte a subir por lo menos un nivel, por ejemplo de 4 a 3, de 3 a 2 o de 2 a 1. A esta persona vas a sumar la número dos, que será la relación con vos mismo.

**Construyendo la confianza:** concéntrate en la relación con la persona que has elegido, recrea situaciones y escribe:

a. Los juicios que tienes respecto de ella, buscando fundamentar los mismos. Focalízate en los juicios que conforman el juicio de la **confianza: sinceridad, competencia, confiabilidad e involucramiento**. O sea, detalla los **fundamentos por lo que tú no confías** en esa persona:

-----

-----

-----



b. Realiza lo mismo, pero ahora desde los juicios que tienes respecto a los fundamentos por los que la otra persona desconfía de ti:

-----  
-----  
-----

c. Declara la “realidad ideal” que quieres crear para esa persona. Escríbela como tal:

-----  
-----  
-----

d. ¿Qué está faltando para crear confianza? ¿Qué pedidos u ofertas puedes hacer? ¿Qué promesas están faltando? Responde a continuación:

-----  
-----  
-----

e. Qué clase de conversación puedes generar con esta persona a fin de: 1) hacerse cargo de los juicios y fundamentarlos, 2) declarar qué quieren que pase, 3) hacerse pedidos y ofertas, 4) formalizar el compromiso con promesas. ¿Te parece relevante verificar que estén claros los componentes del pedido/oferta/promesa? Escribe tus comentarios:

-----  
-----  
-----

**Accionando desde las declaraciones fundamentales:** vuelve ahora a pensar en la relación con esa persona, incluido el “otro”, vos mismo.

a. ¿A qué estás diciendo NO, cuando estás queriendo decir SI? Señala los juicios que fundamenten **por qué** los estás haciendo. Señala **para qué** estás diciendo que NO cuando quieres decir SI:

-----  
-----  
-----

b. ¿A qué estás diciendo SI, cuando quieres decir NO? Detalla los NO que estás evitando declarar. Señala los juicios que fundamenten **por qué** lo estás haciendo. Señala **para qué** estás diciendo que SI cuando quieres decir NO o estás evitando declarar NO:

-----  
-----  
-----

c. ¿Hay algo que estás evitando reconocer que NO SABES? ¿Cómo lo estás evitando? ¿Para qué los estás evitando? Coméntalo a continuación:

-----  
-----  
-----

d. ¿A qué no estás RECONOCIENDO, ya sea por tenerlo, vivirlo, sentirlo, etc.? ¿Para qué no estás reconociendo? Detállalo a continuación:

-----  
-----  
-----

e. ¿A qué no estás declarando PERDON? ¿Qué declaración de perdón estás evitando? ¿Cómo lo estás evitando? ¿Para qué lo estás evitando? Coméntalo por favor:

-----  
-----  
-----

f. Detalla aquellos resultados que quieres que pase con esta persona, que harán una diferencia relevante en tu vida o en tu gestión cuando lo logres y que aún no lo estás logrando:

-----  
-----  
-----

actividad 7

### Accionando desde el Modelo ¡CREA!

***“El liderazgo es desbloquear el potencial de la gente para que sean mejores”  
Bill Bradley***

***“Dios concédeme serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, valor para cambiar las que sí puedo, y sabiduría para conocer la diferencia...”  
San Francisco de Asís***

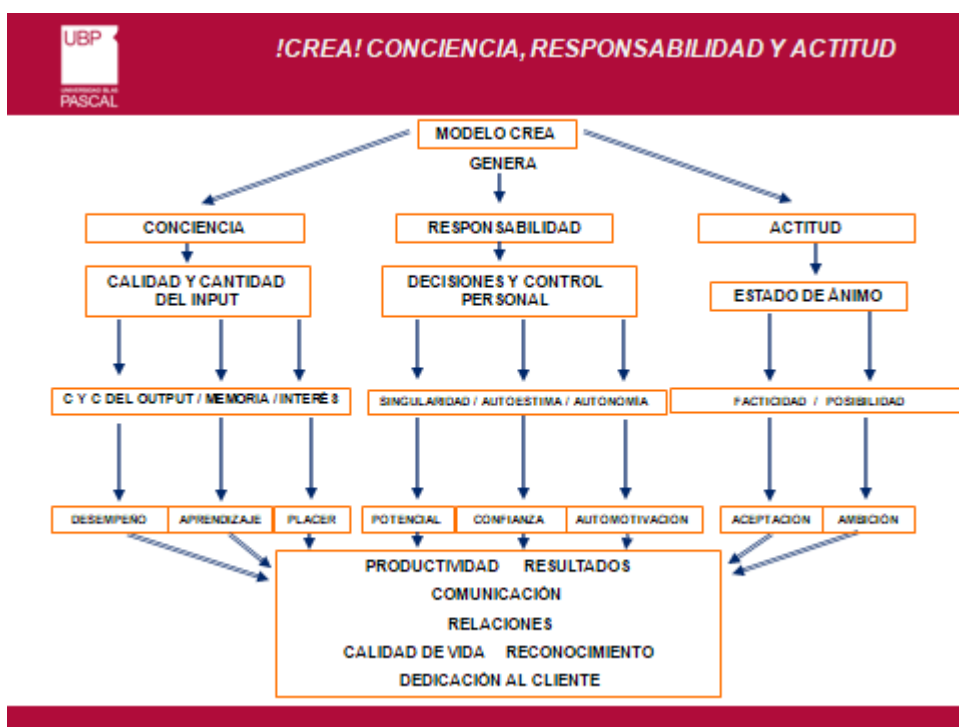
Un compromiso esencial en todo Asesor Coach Financiero es crear permanentemente consigo mismo y con sus clientes inversores, **conciencia, responsabilidad y una actitud positiva**. Aquí te propongo una acción que puedes realizar contigo mismo o con tus clientes.

Recuerda, si trabajas con un cliente, que **es –siempre- el cliente el que trae el tema a la conversación, que tú tienes sólo preguntas y tus clientes todas las respuestas. Escucha!**

Si lo haces contigo mismo observa y obsérvate, mantén un dialogo interior, reflexiona.

### **Pasa a la acción!**

Observa con tu cliente si algunos de los emergentes del Modelo CREA, tales como: productividad, comunicación, relaciones -internas o externas-, calidad de vida, reconocimiento o dedicación, están por debajo de la performance habitual. Quizá, tú o tu cliente ya lo vengán observando.



Puede ser que tu juicio o el de tu cliente no estén fundados. Averígualo! Esta acción te servirá de mucho. Parte del juicio (por ej.: noto que bajó la productividad, no estoy construyendo las relaciones que necesito, no estoy obteniendo resultados satisfactorios, etc.) y a través de preguntas efectivas sube libremente a través del modelo hasta encontrar lo que puede estar pasando.

a. ¿Cuál/es es/son el o los juicio/s? Enúncialo/s:

---



---



---

b. Escribe a continuación las preguntas más importantes que hiciste o te hiciste y que llevaron a una conclusión sobre la cuestión:

---



---



---

## Accionando desde el Modelo OSAR

**“Aprendizaje es experiencia, todo lo demás es información”**

**Albert Einstein**

Recordemos que aprender no es sólo tener información, **aprender es expandir nuestra capacidad de acción efectiva**. En esencia, el Coaching Financiero es un proceso de aprendizaje. A través de su filosofía y práctica de gestión, tanto nosotros como Asesores Coaches Financieros y nuestros inversores, transformamos el tipo de observador que somos, abriéndonos a nuevas posibilidades de acción.

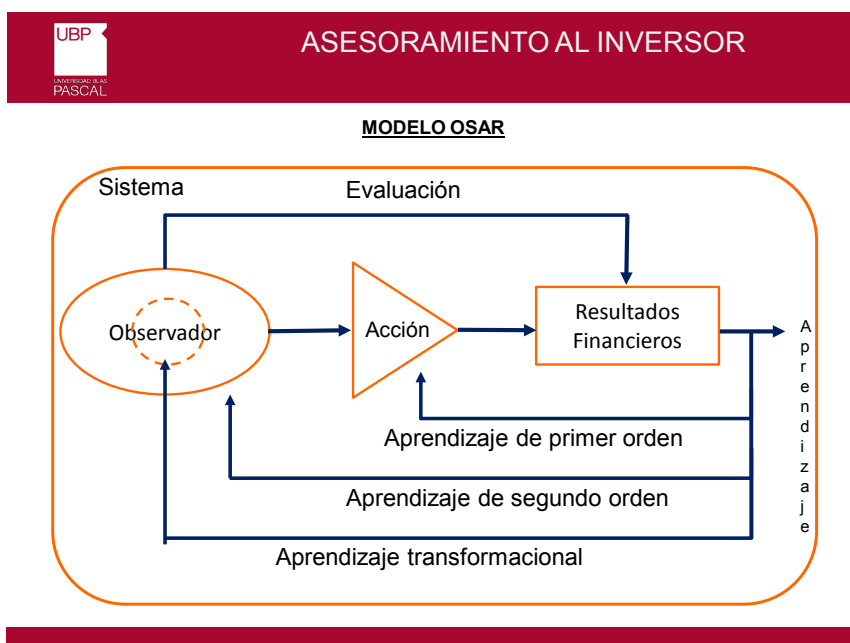
Nos pasa a veces que estamos en un estado de insatisfacción, hay algo que no sabemos y no podemos resolver o a lo que no podemos darle una respuesta satisfactoria, pero queremos poder o queremos saber. Vemos entonces que no estamos llegando a los resultados esperados o no estamos satisfechos con los que estamos logrando de acuerdo con los objetivos que nos hemos propuestos.

### **Pasa a la acción!**

Te invitamos a identificar claramente una situación en el ámbito de tu gestión, que no estás pudiendo resolver y está afectando los resultados que esperas o no estás satisfecho con ellos conforme con los objetivos que tienes marcados. Luego, comienza por los resultados y recorre –de izquierda a derecha, claro está- la dinámica completa del Modelo OSAR, hasta llegar a encontrar qué es lo que está pasando y qué es lo que quieres que pase.

Recuerda, si trabajas con un cliente, que **es –siempre- el cliente el que trae el tema a la conversación, que tú tienes sólo preguntas y tu cliente todas las respuestas. Escucha!**

Si lo haces contigo mismo observa y obsérvate, mantén un dialogo interior, reflexiona.



a. Identifica claramente un resultado con el cual no estás satisfecho y sientes que se puede mejorar. Exprésalo tal cual:

-----

-----

-----

b. Gestiona ese resultado accionando desde el Modelo Osar. Comienza por el resultado y recorre todo el proceso del modelo hasta encontrar el punto a partir del cual vas a apoyarte para emprender el cambio. Expresa tus conclusiones. En el mismo espacio Identifica también el tipo de aprendizaje que te ha revelado la posibilidad de resolver o disolver la situación que obstaculiza lograr el resultado conforme al objetivo. Escribe a continuación:

-----

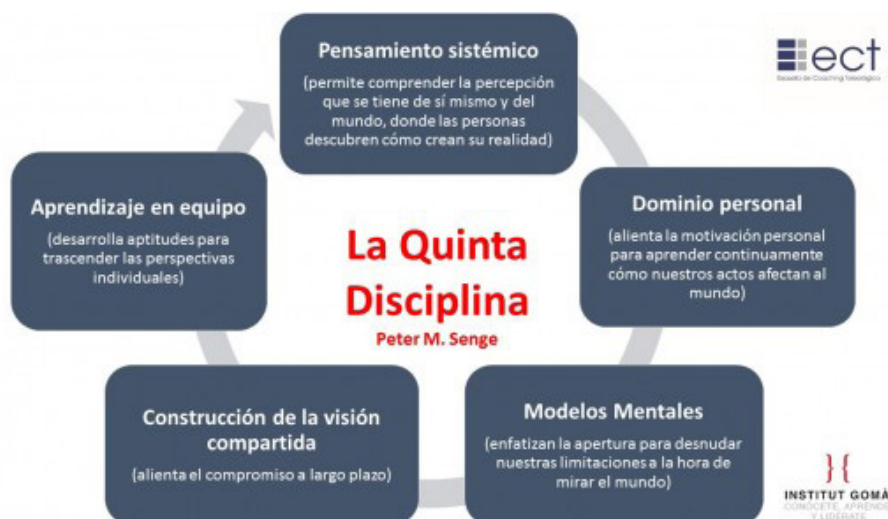
-----

-----

#### actividad 9

### Accionando desde el Modelo SISTEMICO

Recorramos la flecha circular –de derecha a izquierda- que nos lleva al **Pensamiento Sistémico** a fin de tener una visión de conjunto del modelo.



Detengámonos en “**Modelos Mentales**”:

## MODELOS MENTALES



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE COLOMBIA  
RECTORÍA  
VICERRECTORÍA GENERAL

MODELOS MENTALES



Están representados en historias, ideas, juicios, refranes, recuerdos, etc., que hemos aprendido y fortalecido durante nuestra vida, creyendo firmemente que son ciertos (No refutables).



SE TRADUCEN EN CREENCIAS

**Pasa a la acción!**

Identifica todo aquello que sientes que te está limitando en tu rol de ACF o en tu rol de Inversor o no te está permitiendo desarrollar tu potencial.

Recuerda, si trabajas con un cliente, que **es –siempre- el cliente el que trae el tema a la conversación, que tú tienes sólo preguntas y tu cliente todas las respuestas. Escucha!**

Si lo haces contigo mismo observa y obsérvate, mantén un dialogo interior, reflexiona.

Escríbelos tal cual:

---



---



---



---



---



---

## Accionando desde el Modelo Conversacional

Recordemos que la comunicación humana tiene dos facetas: **hablar y escuchar**. Es clave que como Asesor Coach Financiero tomemos conciencia que el más importante de estos dos aspectos primarios de la comunicación no es el hablar, sino el escuchar. Ello también es válido si pensamos en nuestras finanzas o en las de nuestra empresa. Cada vez más estamos comenzando a aceptar que escuchamos mal. Ten presente que oír y escuchar no son un mismo fenómeno, **escuchar es oír + interpretar**.

Según Peter Drucker (1990), “...demasiados... piensan que son maravillosos con las personas porque hablan bien. No se dan cuenta de que ser maravilloso con las personas significa <escuchar> bien”, y Tom Peters nos exorta a desarrollar una “obsesión por el <escuchar>”.

### Pasa a la acción!

a. Piensa en algo importante que hayas dicho estos días, a un cliente, a un colega, a un par dentro de tu equipo, a un directivo, a un amigo, a tu pareja, etc. Esto que has dicho puede haber tenido lugar en una reunión, a través de un mail, un mensaje de vos, mediante un llamado telefónico, un WhatsApp, etc. Asimismo, pudo ser un mensaje que te haya dejado una sensación positiva o negativa, que hayas quedado satisfecho o no, pudo ser una instrucción, un consejo, una orden, una broma, un reto, etc. Piensa bien y escribe ese mensaje a continuación:

---

---

---





b. Estás siendo orador y escucha al mismo tiempo. Toma lo que dijiste y recorre desde tu posición de orador, escuchándote a ti mismo, los cuatro planos por los que atravesará ese mensaje. **Identifica cada uno de esos planos** y responde cada una de las preguntas tal como están planteadas en el diagrama precedente. Escribe en el siguiente espacio:

-----

-----

-----

c. Si te tocara vivir la misma situación: ¿volverías a decir exactamente lo mismo, no lo dirías o lo dirías de manera diferente? Responde y, para el último, caso reconstruye también el mensaje y escríbelo:

-----

-----

-----

## Planificación, riesgo y diversificación. Código de conducta y ética

### **Coaching Financiero en Acción**

Todo lo que hemos visto hasta aquí son distintas herramientas y metodologías de una disciplina joven y en desarrollo como es el Coaching Financiero, provenientes de las principales corrientes de un Coaching genérico, tales como el Coaching Transpersonal –Modelo ¡CREA!-, el Coaching PNL, el Coaching Ontológico y el Coaching Sistémico.

Todas estas corrientes son, en mayor y menor medida, aplicables al CF. Si decimos que el Coaching es una disciplina adolescente y en desarrollo, el CF es una disciplina que aún se está haciendo, no sólo en Argentina sino en el mundo. Aunque cabe reconocer que en los países desarrollados se han dado en los últimos años avances extraordinarios y con resultados palpables y a la vista en cuanto al crecimiento de inversores particulares en los distintos mercados de capitales.

En Argentina –y ello es una gran oportunidad- está todo por hacerse. Si ustedes recorren la bibliografía sobre el tema van a encontrar una gran cantidad de textos y trabajos, todos muy buenos y recomendables, incluso muchos hacen alusión directa al Coaching y le dedican grandes espacios. Sin embargo, todos son excelentes trabajos de asesoramiento financiero sin llegar a una real y verdadera integración con el Coaching, presentando tanto al Coaching como a las Finanzas por vías separadas, lo cual, desde luego, ya implica un importante avance.

### **¿Qué es el Coaching Financiero?**

Como ustedes podrán apreciar hasta ahora, no nos hemos esforzado demasiado en dar con una definición de CF. A esta altura, de incipiente desarrollo de la disciplina, resulta arriesgado y vemos también que no tiene mayor significación. Lo dejamos abierto, para que cada uno aporte en este sentido desde la perspectiva de sus experiencias personales, sus avances en la investigación y el esfuerzo de aplicabilidad de la enorme cantidad de material existente, su propia y creativa definición de CF.

Sin embargo, acostumbrados a elaborar conceptos a los cuales aferrarnos, no sería prudente dejar de intentarlo, aunque más no sea provisionalmente. En tal sentido, un concepto muy simple podría ser el siguiente:

***“El Coaching Financiero (CF), es un quehacer interdisciplinario, que acompaña al Inversor a identificar situaciones de cambio en el ámbito de sus finanzas, apoyarlo a dar el paso para realizar el cambio y, luego, ayudarlo en el proceso de consolidar el cambio”.***

¿Cuál es tu propia definición de CF?

Ahora, nos toca ensayar un modelo de integración y aplicabilidad profesional a todo lo que hemos visto. Advirtamos, de entrada, que ello será también provisional, dado que cada situación, la relación con cada Inversor –sea particular o corporativo- siempre será una experiencia única, de donde podemos convenir que la práctica del CF nos plantea de manera permanente un desafío de creatividad, la tarea de un modelo para armar, en función, siempre, de los intereses, personalidad y objetivos del cliente y de nuestras propias experiencias.

Ya es hora de construir tu propio modelo, ¿cuál es tu propia metodología, que más condice con tus experiencias personales y tu interpretación de que estás poniendo foco en los intereses y objetivos de tu cliente?

Pues bien, ensayemos un modelo posible que puede ayudarnos y aproximarnos al logro de esta empresa.

### ***Vuelta al Modelo Integrador: una visión de conjunto***

Nuestra primera preocupación profesional, sea nuestro cliente una persona, una empresa o una institución, consiste en crear **SINTONIA**. Este cometido comienza con nuestra primera reunión, con nuestra primera sesión y hay que prestarle atención en todas las fases del proceso de CF. ¿Para qué es tan importante la sintonía? Efectivamente, ir logrando sintonía en los ambientes y relaciones que vamos creando con nuestros clientes es tan relevante, ya que con el tiempo se transforma en **CONFIANZA, el mayor capital que puede construir un ACF**. La confianza no se da espontáneamente, es una labor profesional de construcción, cuyas columnas centrales son la **competencia, la sinceridad, la confiabilidad y el involucramiento**, todos estas columnas, elevadas sobre la base de un buen manejo de las competencias conversacionales, como ya lo hemos expresado.



Por otra parte, la confianza es la base de un proceso sustentable hacia el logro de resultados relevantes, e incluso extraordinarios, en nuestras finanzas.



Ya iremos acercándonos cada vez más a estos términos, empero, convengamos, en principio, que **la sintonía, la confianza y las relaciones** se crean a través de nuestro manejo efectivo en el ámbito de las competencias conversacionales y son bases fundacionales para lograr **los resultados**. Digamos también, que todo esto es necesario, pero no siempre suficiente, ya que para el logro de resultados financieros relevantes, hay que crear también **compromiso**, esto es, la declaración de una visión personal en el inversor individual y una visión compartida en empresas, corporaciones o instituciones. En lo individual, muchas veces requiere involucrar y trabajar con la familia, de donde también es necesaria la construcción de una visión compartida.

En segundo lugar, dentro de la estructura general del programa de CF, consiste en trabajar con **la CUESTION FINANCIERA MAS INMEDIATA**, lo que más acucia y lo que más quiere el Inversor. Esta es la razón por la cual un Inversor puede elegir emprender un programa de CF. El cliente quiere ver resuelto un problema, por ejemplo: mejorar en sus finanzas personales, crear oportunidades de ahorro, adquirir habilidades para invertir; el CF se centrará en ello. Frecuentemente, sin embargo, a medida que avance la profundización del programa de CF se puede ampliar el horizonte a otras cuestiones y pueden tocar numerosos aspectos de la vida del cliente.

Una vez que hayamos comenzado a explorar las cuestiones financieras más relevantes del cliente iremos ingresando paulatinamente en la tercera fase: **el establecimiento de sus OBJETIVOS Y VALORES**. Ya lo hemos dicho varias veces, y lo vamos a repetir hasta la hartura, esta es una de las fases más rica, importantes y base fundamental de todo el programa de CF. Con esta fase se le abre al Inversor la puerta a un mundo mucho más rico, a partir del cual puede explorar con sentido su realidad actual.

En esta fase, ACF e Inversor trabajan juntos -es el espacio del que hemos llamado el Equipo Inversor-, convirtiendo los sueños del cliente en realidades, partiendo siempre de objetivos de largo plazo. Convierten los problemas financieros en objetivos y **establecen** un **PLAN DE ACCION** para lograrlos. También trabajan juntos para descubrir la energía tras esos objetivos, ese motor que impulsa al Inversor hacia adelante: sus **VALORES**. Todo el proceso del CF se basa en los **OBJETIVOS Y VALORES del Inversor**. Su accionar futuro se mueve hacia esos objetivos, impulsado por sus valores.

¿Cómo logra el ACF esta transformación?, ¿cuál es su herramienta, su instrumento fundamental de gestión?, principalmente formulando buenas **PREGUNTAS**.

En la reunión inicial el ACF pregunta para recabar información y establecer los hechos. En fases sucesivas, el ACF pregunta para explorar las creencias, los hábitos, los juicios, los recursos y los valores del cliente, para profundizar en su pensamiento y averiguar qué es lo que quiere, para qué lo quiere y qué obstáculos le están dificultando alcanzarlos.

***En un proceso de CF, el ACF tiene todas las preguntas, el Inversor todas las repuestas***

Las preguntas tienen una cualidad extraordinaria: no podemos dejar de responderlas. Nos obligan a reflexionar sobre nuestra experiencia. Incluso, cuando respondemos “no sé”, nos esforzamos en pensar la pregunta y reflexionar sobre nuestra experiencia.

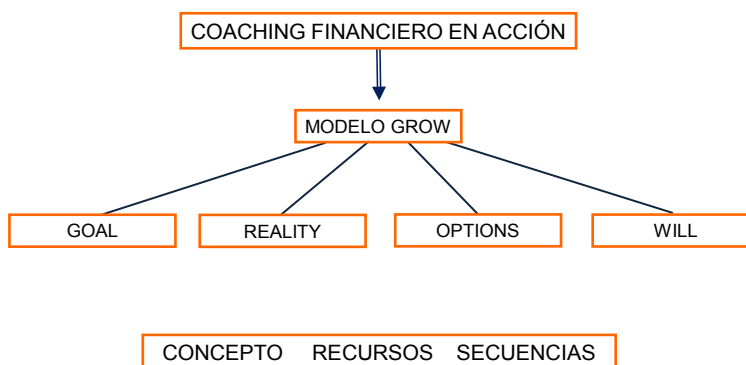
Con palabras de Joseph O'Connor, podemos sugerir que “las preguntas son como faros que brillan en lugares oscuros. Una buena pregunta iluminará áreas antes desconocidas”. Cuando formulamos a nuestros inversores preguntas efectivas, le brindamos la oportunidad de revisar su experiencia y sus recursos de forma diferente, y de encontrar respuestas que no creía poseer. Por lo general, el cliente busca las respuestas en lugares conocidos, pero, muy frecuentemente, no están ahí, de lo contrario ya las hubiera encontrado. En esto reside uno de los aspectos más importantes de la gestión de ACF.

Vamos a seguir trabajando, más adelante, sobre todos estos temas que venimos tratando en esta sección: “Coaching Financiero en Acción”, tales como: objetivos y valores, el arte de preguntar eficazmente, el plan de acción financiero, cuestiones vinculadas con las creencias y otras posturas limitantes o potenciadoras para asesorar e invertir exitosamente. Empero, a lo que aspiramos ahora es brindar un panorama integrador, acerca de un proceso sugerido, para llevar adelante la gestión de Coaching Financiero (CF). Por lo tanto, la idea, ahora, es avanzar un poco más en cómo hay que hacer las preguntas y en qué secuencias efectuarlas.

Sin embargo, es importante advertir, en este punto, que el CF puede ser tan flexible e informal que los inversores ni siquiera se den cuenta de que están siendo entrenados. En la tarea de asesorar y entrenar a los inversores, y formular las preguntas necesarias a tal fin, no existe mejor procedimiento que el que nos suministra el Coaching, pero no siempre –al decir John Whitmore- es necesario que se identifique como tal; es una función del ACF. Para identificar de manera directa el proceso cómo CF, es absolutamente indispensable que el inversor lo solicite explícitamente y se pacte claramente el carácter y las condiciones del servicio.

## El Modelo GROW: Contexto, Recursos y Secuencia

Para el tema que vamos a abordar, cómo efectuar las preguntas y con qué secuencia, vamos a sugerir como una de las herramientas posibles la consideración del Modelo GROW. Las iniciales de las palabras que hacen a la denominación de este modelo: Goal, Reality, Options y What, forman el acrónimo GROW, palabra, que por otra parte, en inglés significa crecimiento o desarrollo.



Presentado en el cuadro anterior, el Modelo GROW, se sustenta en tres aspectos: **contexto, recursos y la secuencia**. Sin estos tres aspectos el modelo carece de todo sentido alguno.

### Contexto

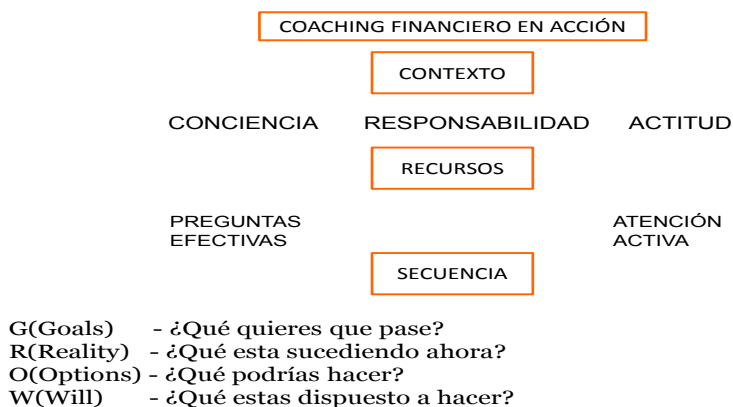
Cuando hablamos de **contexto** nos estamos refiriendo a un espacio de creación permanente de **conciencia, responsabilidad y actitud positiva**, que ya hemos extensamente desarrollado (Modelo ¡CREA!).

### Recursos

Los **recursos** son, clara y esencialmente, la habilidad de efectuar **preguntas efectivas**, movilizadoras, poderosas –como también suele llamárselas- y la **atención activa**, es decir: observar, calibrar y escuchar.

### Secuencia

Por último, la secuencia tiene que ver con seguir un orden sugerido, tal como puede observarse en el siguiente cuadro.



En el cuadro siguiente, presentamos la forma en que sugerimos formular las preguntas. Si bien profundizaremos este tema, conviene dejar claro de entrada que nunca deberíamos utilizar el “Por qué...”, ya que nos lleva al pasado y al problema, en lugar de enfocarse en el futuro y en la solución. Usar, entonces, el “¿Para qué?”, que nos lleva al **objetivo**: primer paso para la acción.

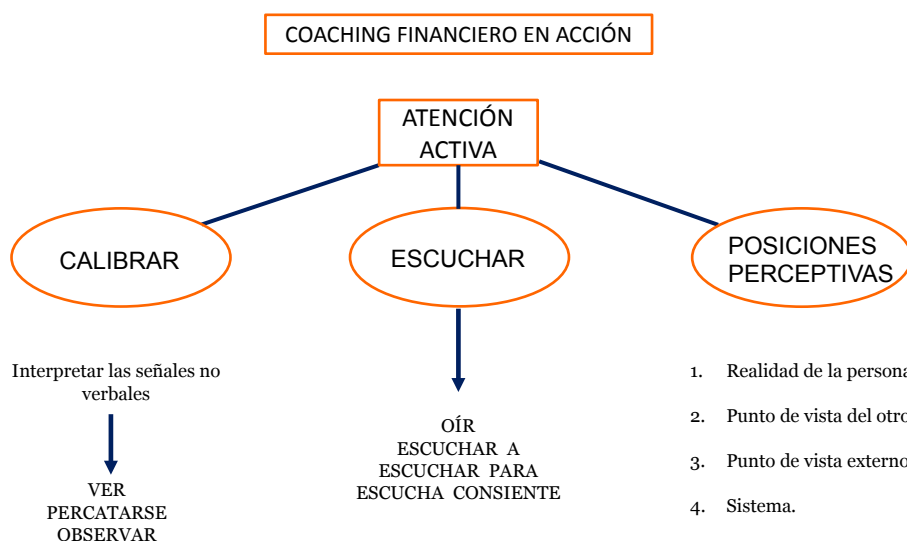
#### COACHING FINANCIERO EN ACCIÓN

##### PREGUNTAS EFECTIVAS

“ LA PREGUNTA ES LA RESPUESTA ”

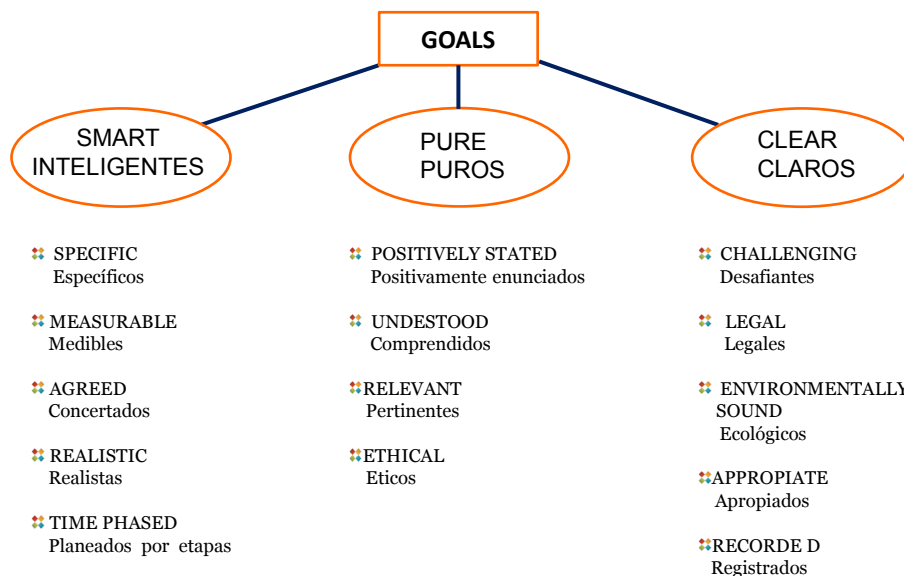
- Suelen comenzar con ¿Qué.....?
- Conducen a la acción.
- Orientadas al objetivo, no al problema.
- Llevan al futuro, no al pasado.
- Contienen presuposiciones poderosas.

El otro recurso importante con que cuenta el ACF –además de las preguntas efectivas- es la **atención activa**. Esto significa **calibrar** al cliente, **escuchar conscientemente** y un manejo, cuando sea oportuno, de las **posiciones perceptivas**. Lo presentamos a continuación:

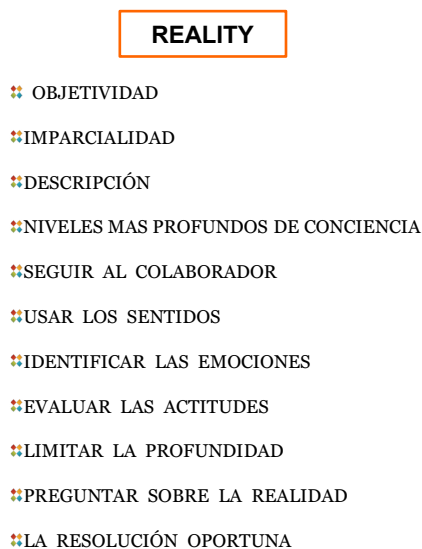


La sesión de CF comienza, invariablemente, con la determinación de la meta, consultando, desde luego, al Inversor si va a necesitar algo más de la reunión. Para la fijación de la meta se aconseja revisar los siguientes requisitos:





Una vez definidos los objetivos, pasamos a la exploración de la realidad. A continuación exponemos los criterios para examinarla. Pero, ¿qué es la realidad?, según lo ya visto, **la realidad es igual a hechos más interpretación**. De allí que no hay que tomar el criterio de objetividad en términos absolutos. La objetividad absoluta no existe. Se aconseja al ACF a dedicarle suficiente tiempo a las etapas de los **objetivos** y la **realidad**, y resistirse a la tentación de abordar prematuramente las **opciones**. Veamos los criterios a seguir en ambas fases:



## OPTIONS

✿ MAXIMIZAR ALTERNATIVAS

✿ EVITAR SUPOSICIONES NEGATIVAS

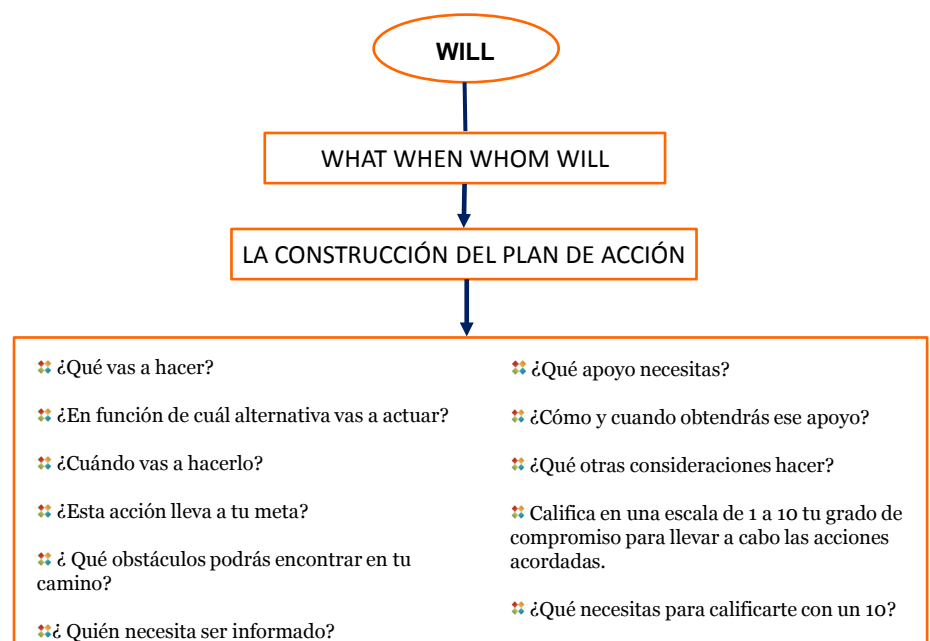
✿ RECONOCER BENEFICIOS Y COSTOS DE LAS OPCIONES

✿ EVITAR LA JERARQUÍA INCONSCIENTE

Para tener una mayor proximidad a la noción de **realidad** en el Coaching podemos ver el siguiente video: La Realidad en el Coaching <https://www.youtube.com/watch?v=-rpL-B5Eg8s&feature=youtu.be>

El sentido de la fase que nos lleva a trabajar con las **opciones** –cuyos criterios detallamos arriba- no consiste, de manera alguna, en la pretensión de encontrar la respuesta correcta, sino crear una lista de tantos cursos de acción como sean posibles. En esta fase, es más importante la cantidad de opciones que la calidad y factibilidad de cada una. A partir de esta base amplia de posibilidades creativas, se seleccionarán las etapas específicas del curso de acción.

La fase final, como veremos seguidamente, es convertir una conversación en una decisión. Consiste en la construcción de un plan de acción, sobre la base de un examen minucioso y usando –como ya comentamos- las más amplia gama de opciones como materiales de construcción. Veamos las preguntas posibles:



### **Más preguntas y menos prescripciones**

**Para crear conciencia, responsabilidad y actitud en el Equipo Inversor, una pregunta efectiva vale más que muchas prescripciones.** Es en este plano y en nuestro rol de ACF cuando se requiere de nosotros desarrollar el arte de formular preguntas efectivas y potentes. En este sentido, digamos que las preguntas nos ayudan a cuantificar y deducir hechos. Las más productivas son aquellas que comienzan con los adverbios: ¿Qué...? - ¿Cuándo...? - ¿Quién...? - ¿Cuánto...? o ¿Cuántos...?

En cambio, -como ya hemos advertido- cuando comenzamos una pregunta con ¿Por qué...? y ¿Cómo...? ello suscita pensamiento analítico y éste no se da en forma eficiente y simultáneamente con nuestra conciencia. Recordemos que la conciencia es observación y el pensamiento es análisis, por lo que es preferible reemplazarlos por ¿Cuál...? o ¿Cuáles...?

Cuando nos preguntamos y preguntamos dentro del Equipo Inversor, podemos ir de lo más amplio al detalle, para lograr mayor interés y concentración. ¿Qué pasa cuando observamos una alfombra a simple vista? ¿Qué ocurre, en cambio, cuando nos vamos aproximando con ayuda de una lupa, incluso, luego con la de un microscopio?

En un contexto de conciencia, responsabilidad y actitud positiva, incentivando aún más estos vectores, hemos visto la interesante opción de utilizar la secuencia GROW, como un buen recurso, en el proceso de gestión del CF. En resumen, esta secuencia que, como dijimos, alude al crecimiento y desarrollo, tanto en el trabajo con otras personas como con nosotros mismos, se desenvuelve a través de sus cuatro etapas: la determinación de las metas de inversión (Goal), la exploración de la realidad (Reality), la búsqueda de opciones (Options) y la implementación, a través de la voluntad, para cumplir con el plan de inversión (What, When, Whom, Will). Digamos finalmente que, por cierto, esta secuencia comporta en el CF un proceso dinámico, tal que reciclando esa misma secuencia permite ajustar las metas financieras y verificar que las opciones y acciones se correspondan con esas mismas metas.

Al final encontrarán, en el Anexo I, una guía con preguntas siguiendo la secuencia GROW. Sin embargo, es dable aclarar que no es aconsejable trabajar con preguntas estándares. Las preguntas, que contiene este anexo, son meramente indicativas y destinadas a ayudarnos en nuestros primeros pasos en el arte de formular preguntas. La pregunta es el instrumento más importante con que cuenta un ACF en su relación con el cliente.

### **La clave del CF: determinar eficazmente los objetivos de inversión**

Hemos remarcado permanentemente la importancia que tiene fijarnos metas de inversión, su proceso de marcación y la identificación de los valores fundamentales, base fundacional del CF; también vimos, desde distintos enfoques, los atributos que deben verificar los objetivos para que sean eficaces y eficientes. Vamos a precisar un poco más este tema, dado su relevancia, tanto para el ACF como para el Inversor.

Mariano Pantanetti, en su libro *Coaching Financiero Personal*, define tres cualidades básicas: intención, medida y plazo. La intención es la enunciación clara de lo que se desea lograr y debe contener implícita la manera de comprobar que el objetivo ha sido alcanzado, la medida es la unidad en que debe ser medido el objetivo y la magnitud que debe alcanzar para considerarse cumplido y, por último, el plazo refiere al tiempo en que el objetivo desea alcanzarse.

Para Pantanetti, cuando fijamos bien nuestros objetivos de inversión, estamos creando una hoja de ruta que nos ayudará a disminuir la incertidumbre, a gestionar desvíos y a replicar las buenas prácticas.

No obstante, remarcar lo interesante de la síntesis de Pantanetti, podemos ver más profundamente el proceso de definición de objetivos en inversiones a la luz de las cualidades y atributos analizados por O`Connor y Lages.

Siguiendo a estos autores –y llevando sus conceptos a nuestro terreno- los objetivos de inversión tienen que ser desafiantes, valiosos, expresión de nuestros valores, positivos, específicos, proactivos, ecológicos, aludir al feedback que vamos a necesitar en el camino que tendremos que recorrer y a la prueba para reconocer que los hemos alcanzado. Deben también conectarse con los recursos que vamos a necesitar y ser inspiradores del plan de acción que tendremos que elaborar y seguir para lograrlos.

Dejemos por un momento el “nosotros” y pongamos un ejemplo de cómo puede expresarse un objetivo de inversión, a fin de asumirlo en carne propia:

***“Quiero destinar para mi futura jubilación el 10% de mis ingresos mensuales, a partir de este mes y por los próximos 20 años, y aplicarlos a una cartera de inversión, capaz de generar una tasa promedio equivalente al 10% anual”.***

¿Qué tal te siente con un objetivo que has definido de esta manera? ¿Qué tan bien está definido para vos este objetivo?, ¿qué tan eficiente y eficaz te resultará?, ¿cuál es el poder que tiene para vos marcarte un objetivo como éste?, ¿Con quién más consideras que tendrías que compartirlo? ¿Quién te va a ayudar a conseguirlo? ¿Qué vas a hacer para alcanzarlo?

Luego de que te hayas formulado estas preguntas y todas otras que pudieron haberte surgido, volvamos al nosotros. Veamos en primer lugar si es un objetivo valioso y desafiante.

Preguntémonos: ¿Cuándo un objetivo es desafiante? Desafiante no alude solamente a una meta importante, esa meta debe valer la pena, poner la mirada arriba, más allá del árbol. Esto es, poner la mirada en un horizonte más amplio. Tenemos que generar los objetivos con desafianza, deben representar un reto para nosotros, una ruptura con el pacto de lo chiquito y previsible. Digamos también que tienen que ser desafiantes tanto en lo cualitativo y cuantitativo, como en lo temporal.

***Desafianza al fijar un objetivo, es romper el pacto con lo chiquito y previsible.***

¿Qué tan desafiante y valioso es nuestro objetivo del ejemplo? Según el diccionario Sopena, valor significa grado de utilidad, alcance e importancia de las cosas, cualidad que las hace objeto de precio. Asimismo, alude a la cualidad moral que nos mueve para acometer arriesgadas empresas, sin miedo a los peligros; es osadía, desvergüenza; subsistencia y firmeza ante los actos; fuerza, eficacia de las cosas para producir sus efectos.

El objetivo enunciado en el ejemplo está poniendo nuestra mira en un horizonte temporal de 20 años, que es lo suficientemente amplio y nos está instando a organizarnos de manera tal que podamos ahorrar hacia adelante una parte de nuestros ingresos. Nos desafía a alcanzar una renta promedio del 10% anual durante ese período y tiene un alto valor cualitativo ya que estamos respondiendo con un reto a la incertidumbre que nos plantea el régimen previsional actual. Nos está impulsando a romper el pacto con lo chiquito y previsible.

Ahora bien, el ejemplo planteado ¿cuán representativo es de nuestros valores? Cuando hablamos de valor nos estamos refiriendo, tal como decimos más arriba, al grado de utilidad y a la cualidad de las cosas, pero también “valor” tiene que ver con la eficacia para producir efectos. Esto último es muy importante ya que los valores sostienen a los objetivos. Si los objetivos no representan nuestros valores no se sustentan y no tiene sentido formularlos. De aquí la trascendencia de fijarnos objetivos, siempre que seamos conscientes de que dentro de cada objetivo hay un valor subyacente que nos impulsa a lograrlo. ¿Qué es lo importante para nosotros ponernos en camino de lograr una buena renta para nuestro retiro?, ¿qué es lo que nos importa a nosotros en esto?,

¿Qué tan positivo es el objetivo de nuestro ejemplo? Ya dijimos que la fuerza, el poder de marcarnos objetivos es que fija nuestra atención, pone foco en nuestro interés y centra nuestro pensamiento. En el objetivo propuesto estamos diciendo “**quiero**” tener una renta para cuando me retire, **quiero** obtener un rendimiento equivalente al 10% anual. Estamos poniendo énfasis en lo que queremos y de esa manera direccionando nuestro pensamiento positivamente.

No estamos diciendo: “quiero ahorrar para mi retiro e invertir de manera tal que no pierda dinero”. En este caso centramos nuestra atención en perder y en el ejemplo lo que queremos es ganar una renta anual promedio del 10%.

Pero, ¿qué es exactamente lo que queremos?, ¿cuándo queremos alcanzar nuestro objetivo?, ¿qué es lo que veremos cuando lo alcancemos? El objetivo del ejemplo es tangible y en él se plantea lo que se quiere lograr, cuanto y cuando se quiere lograr; está cumpliendo con la condición de ser específico.

No sería igual si se tratara de un objetivo intangible o abstracto como el proponerse adquirir confianza para poder invertir en los mercados. En este caso, como nos recomiendan los autores antes señalados, lo conveniente es remitir a la prueba que nos dará la pauta que el objetivo ha sido alcanzado.

Lograr un objetivo específico no significa necesariamente llegar al último detalle. Lo perfecto es enemigo de lo posible. No tratemos de ser perfeccionistas, especialmente cuando tratamos de definir objetivos de largo plazo. En el largo plazo no siempre se puede ser tan específico. Esta posibilidad aumenta a medida que el plazo disminuye. Finalmente, convengamos que es básico definir una escala temporal, tal como lo hemos hecho en el objetivo de nuestro ejemplo.

Un buen objetivo nos impulsa a definir de antemano la prueba y el feedback. ¿Cómo sabremos que hemos logrado nuestro objetivo?, ¿cómo sentiremos que estamos en el buen camino hacia ese objetivo?, ¿con qué frecuencia comprobaremos que estamos en pos de nuestro objetivo? Desde luego, la primera pregunta alude a la prueba y la dos restantes al feedback.

Para darle fuerza al objetivo y para atravesar con solvencia el trayecto que tendremos que recorrer debemos ocuparnos de la organización de los recursos. Estos pueden ser objetos, personas, modelos, tiempo o cualidades nuestras que vamos a necesitar. Hay que pensar en palanca cuando pensemos en recursos. Un pequeño esfuerzo puede hacernos la diferencia, incluso, en ocasiones puede significar no hacer nada. ¿Qué recursos vamos a necesitar para alcanzar el objetivo que nos hemos planteado?, ¿de qué recursos disponemos ya?, ¿dónde encontraremos los recursos que necesitamos?

Ahora bien, ¿qué haremos para alcanzar el objetivo que nos hemos propuesto?, ¿hasta qué punto controlamos el objetivo? Estas preguntas nos llevan a otra cualidad esencial en la marcación de objetivos: la proactividad. Para alcanzar los objetivos somos nosotros los que tenemos que actuar, no otra persona. Es común en inversiones que el cliente sienta que sus inversiones han sido manejadas por los demás, que los que actuaron fueron otros y no nosotros mismos. De aquí, la importancia de fijarnos nuestros propios objetivos. Hay dos maneras de expresar lo que hacemos. Una, es con la voz activa, es decir “yo hice esto” y otra es con la voz pasiva que pone foco en lo que se hizo en lugar de quien lo hizo. Es muy importante hacernos cargo de lo que hacemos con nuestro dinero ya que ello nos lleva a generar compromiso: clave para el éxito en el proceso de inversiones. Esto significa involucrarnos activamente en lo que vamos hacer con nuestras inversiones. Involucrarnos e involucrar a quienes serán nuestra ayuda en este proceso.

¿Qué podemos ofrecer a los demás y a nuestra familia para que nos ayude con nuestro objetivo?

Cuando nos fijamos objetivos debemos también tener en cuenta que todo lo que hacemos nos afecta, pero también afecta a los demás, a quienes nos rodean. Esto es prestar atención a las consecuencias más amplias cuando nos marcamos objetivo, es decir, nuestros objetivos deben ser ecológicos. ¿Vale la pena esa meta?, ¿conduce a una mayor felicidad?, ¿traerá más equilibrio a nuestras vidas?, ¿saldrán perjudicadas otras personas importantes para nosotros?, ¿podrán ellas beneficiarse?, ¿cuál será el coste para nosotros y para los demás?, ¿cuáles son las consecuencias para otras personas?, ¿necesitamos verlo desde la posición de otras personas importantes para nosotros e imaginarnos qué pensarían de estos objetivos?, ¿a qué podríamos tener que renunciar?

Hasta aquí hemos hablado acerca de que nuestros objetivos de inversión en procura de identificar qué es lo que hace que sean efectivos; en síntesis

***Nuestros objetivos de inversión deben ser desafiantes y valiosos, capaces de expresar nuestros valores, positivos para que nos ayuden a centrar nuestros pensamientos y específicos en cuanto a medida y escala temporal. Asimismo, tienen también que remitir a la prueba, que nos pondrá ante la evidencia de que lo hemos alcanzado, al feedback, que nos hará conscientes de que estamos en el buen camino, y a los recursos que vamos a necesitar durante todo el proceso. Por último, deben ser proactivos en tanto son enunciados desde nuestra voz activa y además, desde lo ecológico, deben prestar atención a las consecuencias más amplias de nuestro entorno y las personas que nos rodean.***

Empero, convengamos que cuando nuestros objetivos de inversión han sido contruidos teniendo en cuenta estas premisas, son lo suficientemente potente y representan nuestros valores, nos impulsan a echarlos a andar y a ponerlos en el marco dinámico de un plan de acción. Serán los propios objetivos los que nos exijan la elaboración de un adecuado plan de inversión para poder alcanzarlos. Cuando en inversiones fijamos un objetivo a largo plazo, puede parecernos utópico, inalcanzable o intimidatorio. Sin embargo, será el propio plan de acción el que se encargará de fraccionar el objetivo en pasos más pequeños, cada uno de ellos más manejable y controlable.

En consecuencia, lo primero que debe trabajarse con el inversor, una vez construido un contexto de trabajo en equipo, es la determinación de los objetivos, comenzando por el largo plazo. En Coaching Financiero el largo plazo significa por lo menos 10 años y, según la edad de la persona, puede muy bien ser 20 años.

No hay en Argentina una cultura muy arraigada del largo plazo; no obstante, hay que elaborar con el cliente está lógica para darle al proceso de invertir un sentido de dirección. Si nos fijamos objetivos de largo plazo podremos comenzar a cumplir los de corto plazo que son los que nos motivarán y nos apoyarán en el camino para alcanzar la meta final deseada.

#### ¿Cómo descubrir el valor fundamental tras el objetivo?

Descubrir el valor fundamental y el modo de respetarlo y vivirlo a lo largo del progreso hacia el objetivo final constituye un proceso muy importante en Coaching Financiero. Este proceso comienza una vez que tenemos el objetivo del Inversor y lo podemos describir con los siguientes momentos:

- En primer lugar, a partir de ese objetivo definido por el Inversor y utilizando sus mismas palabras el ACF le hace una pregunta que le lleva a un nivel superior. Esa pregunta es muy interesante y altamente motivante:

***Cuando tengas (...el objetivo resultado del cliente con sus mismas palabras...), ¿qué te aportará eso?***

Observa bien que la pregunta comienza por “¿Cuándo tengas...?” y no “¿si tuvieras...?”, simplemente porque en este último caso implicaría una duda sobre la consecución del objetivo. Esta pregunta, asimismo, tiene la virtud de asociar al Inversor con su objetivo, ya que le hace vivir en el momento presente la experiencia fascinante del logro de su objetivo. Luego, en el momento siguiente, puede ocurrir lo que vemos a continuación:

- El Inversor, seguramente, responderá con otro objetivo u otro valor.
- El ACF vuelve a formular la misma pregunta, utilizando la respuesta del Inversor a su pregunta anterior.
- Nuevamente, es muy posible, que el Inversor responda con otro objetivo o valor.
- Ambos prosiguen con este proceso hasta que el Inversor llega a algo realmente importante: ese es el valor detrás del objetivo.



Ahora bien, ¿cómo sabremos que hemos llegado a ese valor fundamental? Hay varias e interesantes formas de saberlo:

- Cuando el Inversor repite la misma palabra varias veces durante el proceso.
- Cuando enfatiza algunas palabras con un gesto o un tono de voz más expresivo.
- Cuando utilice una afirmación que implique identidad en primera persona singular, v.gr.: “¡creceré!”
- Cuando el proceso empiece a dar vueltas sobre lo mismo y el Inversor repita la misma respuesta que ha dado anteriormente.

Una vez descubierto el valor detrás del objetivo, alcanzar ese objetivo se torna placentero. Esto nos lleva al momento siguiente:

- Encontrar la mejor manera de que el Inversor pueda vivir y respetar su valor fundamental a lo largo del viaje hacia su objetivo. La pregunta, en consecuencia, es la siguiente.

***¿Cómo podrás estar seguro de que estás viviendo ese valor durante todo el proceso?***

Esta pregunta presupone, es decir, da por sentado que el Inversor es responsable del valor y que es posible para él vivir ese valor durante el proceso.

***Potenciar nuestras capacidades realizadoras y las de nuestros Inversores***

Volvamos nuevamente por un momento a nuestros sueños; ellos son propulsores de nuestros objetivos y estos son propulsores de nuestra vida. El CF nos ayuda entonces a poner en el primer plano nuestros sueños, a revestirlos de objetivos, a identificar y aprender a recordar los valores subyacentes y a través de un plan de acción impulsarlos a moverse en pos de alcanzar el destino final y aún -¿para qué no pensarlo?- superarlos.

Así, cuando trabajemos en nuestros objetivos tenemos que preguntarnos ¿qué lugar ocupan nuestras finanzas personales en nuestras vidas?, ¿qué importancia tienen en el contexto que nos toca vivir?, ¿qué significación tienen en el momento histórico por el que nuestras vidas atraviesan?, ¿vivir en Noruega o vivir en Argentina es indiferente a nuestras finanzas personales?

Veamos..., lo que vamos a expresar seguidamente no tiene más valor que el de un juicio personal, más aún, bien puede ser un juicio para muchos infundado. Todos, a esta altura, ya conocemos lo que es un juicio y cómo fundarlo. Y lo que vamos a decir, dejando nuevamente suspendido el “nosotros”, quiere apelar al espíritu subversivo que nos inquieta reconocer, tanto en el ACF como en el Inversor.

El acto de invertir y mucho más el de asesorar en inversiones no puede permitirse ser ingenuo. Así como hablamos de lealtad con nuestros objetivos, con los de nuestras familias, con los de nuestras empresas y no con los de aquellos que nos proveen de instrumentos financieros, tampoco queremos comprarnos los discursos oficiales de turno, tildados, muchas veces por el carácter de nuestros dirigentes. ¿De qué manera hemos percibido alguna vez la personalidad de

nuestros dirigentes? ¿qué tipo de relaciones pueden darse entre el carácter y las decisiones que se toman? ¿en qué medida y de qué manera nos pueden afectar esas decisiones? A la luz de lo que hemos visto en cuanto a un nivel eficaz de competencia conversacionales, ¿qué tal son las afirmaciones que realizan a diario?, ¿verdaderas y relevantes para nosotros?

Y, en cuanto al uso poderoso de la palabra para transformar la realidad, ¿cómo percibimos sus declaraciones?, ¿qué tan válidas y consistentes resultan? Y en las promesas, peticiones u ofrecimientos, ¿cuánta sinceridad y competencia encontramos en ellos? Finalmente, ¿Cuánta confiabilidad nos merecen e involucramiento reconocemos en su gestión?

Tenemos muchos ejemplos en la historia argentina, aunque baste recordar, para tener una idea de lo que estamos diciendo, sólo unos tres de los últimos vividos, no sin elocuente exasperación y sólo a modo referencial y paradigmático, simbólico y nada exento de ironía y un poco de humor.

El primero de ellos fue el tan luminosamente llamado “Plan Primavera”, en cuyo ápice revivió la gran utopía nacional del llamado “Tercer movimiento histórico” y la del traslado la capital de la república a Carmen de Patagones. Asistí por esa época a una muestra de dibujos, proyectos y maquetas que se realizara en pomposa fascinación de la idea en los salones de entrada del entonces Banco Hipotecario Nacional. El segundo, “Plan de Convertibilidad”, se presentó como uno de los modelos económicos más acabados y se instauró por ley de la nación. Aquí también en su momento más glorioso el entonces presidente lanzó el gran proyecto de volar hasta la estratósfera, cosa que podría ponernos en Tokio en menos de una hora. El tercero, no nos vayamos tan lejos, es el más cercano de todos. Este también tuvo lo suyo y en su mayor momento de fama se anunció que próximamente un tren bala nos llevaría de Rosario a Córdoba en no más de 20 minutos.

Todo esto pasó por inadvertido, ya no nos acordamos. Sin embargo, invariablemente, no se gestó la nueva Capital –ni mucho menos tuvimos los argentinos el tercer movimiento histórico-, ni llegamos a la estratósfera con tránsito a Tokio, ni, por lo visto, tendremos el tren bala. Invariablemente también las dos primeras epopeyas terminaron en el caos y resultaron una trampa para miles de inversores que no quisieron, no supieron, no pudieron o simplemente, especialmente en el segundo ejemplo, quedaron paralizados ante la incandescente ilusión.

Pero no nos engañemos, no se trataba ni menos aún se trata hoy de la ilusión de vivir en el mejor de los mundos posibles –aunque esta haya sido o sea la pretensión de nuestros iluminados dirigentes hacernos creer-; se trata de una pobre ilusión, la ilusión de que si perdemos las pocas certezas que tenemos sobreviene la catástrofe, de que se trata de lo menos malo que nos podría ocurrir o el mal menor que hay que salvar y si para ello es necesario tragarnos las mentiras en buena hora, ya que esto es lo que conocemos; “mejor mal conocido que bueno por conocer”.

En cuanto al tercer ejemplo, imagine cada uno de nosotros, y por propia cuenta y riesgo, los escenarios posibles de desenlace.

¿Qué nos dicen estas experiencias? ¿Cómo observar y seguir la actual realidad que estamos viviendo? ¿Cuál es la posición que debemos asumir como ACFs e Inversores profesionales frente a los discursos oficiales? Aspiramos a una actitud positiva, pero también desafiante. Ello lo logramos con objetivos y valores lo suficientemente

Ahora bien, ¿Qué significación tiene para nosotros contar con independencia financiera?, ¿de qué manera puede alcanzarse la independencia financiera?; en este cometido: ¿qué rol le asignamos a la marcación de objetivos? El proceso de fijarnos objetivos, en nuestras vidas en general y finanzas en particular, refuerza el concepto de libertad y control personal. El ACF y su cliente trabajan y luchan juntos por la libertad. Podemos ver al CF como una filosofía que nos aporta herramientas para luchar por nuestra independencia financiera. Bien puede no ser absoluta ni tiene necesariamente que serlo de inmediato, lo esencial es ponernos en camino de elevar nuestra emancipación financiera en términos de grados.

Es interesante, en este aspecto, que hagamos una digresión sobre el concepto de libertad. La libertad tiene dos fases: **la de liberarse de algo y la de gozar de libertad para hacer algo**. Cuando hablamos de libertad nos referimos por supuesto a un concepto amplio que incluye la independencia financiera. El CF opera con los dos conceptos de libertad. El ACF e Inversor trabajan juntos para liberar al cliente de las circunstancias que no desea o que traban su desarrollo y para que, en ese ámbito de trabajo, el Inversor goce de una independencia que le permita elegir lo que realmente quiere y abra un nuevo horizonte de posibilidades para su vida. ¿Qué nos impide avanzar hacia esa libertad?, ¿qué nos impide fijarnos objetivos en el mundo de nuestras finanzas personales?

Si como dice Erich Fromm nos debatimos entre fuerzas progresivas y regresivas, ¿cuáles son las que nos impiden cambiar?, ¿cuáles son las que nos mantienen cómodamente tal cual somos? Sin duda, la libertad tiene enemigos y están dentro de nosotros. La libertad de elección y la facultad de ponernos objetivos que nos induzcan a tomar las decisiones que nos hagan cambiar tienen enemigos. Esos enemigos, tal como ya hemos anticipado desde otro ángulo, son los hábitos, son las fuerzas regresivas que nos mantienen en la zona de confort, que nos tiran hacia atrás y nos impiden dar ese salto que, por más pequeño que sea, muchas veces lleva consigo el cambio.

Sin embargo, esos hábitos tienen sus razones para estar dentro de nosotros, incluso conllevan valores que preservan su existencia. ¿Qué es lo que los mantiene vivos y nos dificulta luchar para cambiarlos?, ¿de qué manera influirá el hecho de identificarlos, conocerlos y comprender sus razones? El entorno en el que nos movemos y, desde ya, el familiar tienden a reforzar la permanencia de los hábitos en nosotros.

Una instancia efectiva para dar el paso para el cambio es cuando nos ponemos objetivos. Es ese un momento en el que nos conocemos un poco más a nosotros mismos, a nuestras circunstancias y advertimos el poder de fijarlos. Aquí es donde comenzamos a generar el espacio donde las pequeñas decisiones pueden hacer la diferencia e impulsar el cambio en nuestras vidas.

¿Qué es lo que nos hace decidir emprender un proceso de Coaching Financiero?

Puede ser que veamos problemas en nuestras finanzas personales, que no tengamos un horizonte lo suficientemente claro, que estemos comenzando a pensar en nuestro futuro, pero también, y esto es muy válido, que simplemente pretendamos mejorarlas. Veremos, seguramente, que es éste punto el que nos revelará que un pequeño cambio puede ser el responsable de una gran diferencia.

Al ayudarnos a fijar objetivos, el Coaching Financiero contribuye para que seamos más conscientes de nosotros mismos y de nuestro entorno, ser más responsables –responder con cada vez mayor habilidad- y desarrollar una actitud mental más positiva para mejorar las finanzas personas y ser exitosos en inversiones, en nuestra propia medida, claro está.

***El ACF, capaz de crear un contexto creativo, puede aportar mucho a nuestros inversores en este proceso, siempre, a partir de la construcción de confianza.***

El inversor necesita confiar en su ACF y éste en su cliente. Ahora bien, la confianza es una construcción entre ambos. Como ya lo hemos expresado, comienza a generarse a partir de la sinceridad y crece en la medida en que ambos se van convenciendo de que cada uno está dispuesto a poner lo mejor de sí en el trabajo. No hay nada más importante para el CF que construir confianza, ni tan necesario a la hora de fijar objetivos. Para el CF, la confianza es el valor más significativo, sin el cual no puede prosperar y mucho menos ser exitoso. No hay nada más difícil ni más valioso que generar confianza en inversiones. No se trata simplemente de una condición necesaria y suficiente, es vital; y mientras más crece el grado de confianza más crecen las posibilidades de un trabajo exitoso en inversiones. ¿En qué medida la confianza conduce a la empatía?

¿Cuál es el poder de la confianza en el CF y a la hora de fijar objetivos?, ¿en qué frentes tenemos que trabajar la confianza? La confianza es un valor que en inversiones debe trabajarse en todos los frentes; en los que tenemos más control como el personal e institucional, y también donde no lo tenemos, cosa que suele ocurrir con los mercados y los instrumentos financieros, pero en todos los casos y siempre la base es el conocimiento, la información, la competencia, la sinceridad, involucramiento y la confiabilidad.

El CF atiende al interrogante de cómo podemos ser mejores y cómo podemos mejorar nuestras finanzas para estar mejor. ¿Cómo pueden mejorar coach y cliente en un contexto que les permita crear mutuamente conciencia, responsabilidad y actitud?

¿Cuáles son las armas que nos provee el CF para ayudarnos a luchar por nuestra libertad?, ¿en qué se basa el CF cuando nos apoya en nuestros deseos de estar mejor?, ¿cuáles son las áreas del CF que nos acompañan en el proceso de crear conciencia, responsabilidad y actitud en el manejo de nuestras inversiones?, ¿qué poder propulsor para el cambio tienen los objetivos, los valores, las creencias y el plan de acción?

Estos cuatro pilares –**objetivos, valores, creencias y plan de inversiones**– constituyen la plataforma donde se asienta un propulsor inteligente que alberga y se nutre de grandes convicciones en su marcha hacia la libertad. ¿Cuáles son estas convicciones?, ¿qué tan potentes son a la hora de definir nuestros objetivos?

En resumen, y remarcando lo que ya hemos valorado al abordar el Modelo PNL, algunas de las respuestas a estos interrogantes podemos hallarlos en las siguientes premisas básicas:

- Los seres humanos contamos con todos los recursos que vamos a necesitar, o podemos crearlos. En el proceso del CF, tanto el ACF como el Inversor tienen todos los recursos o pueden, en un contexto adecuado, crearlos en su busca de ser mejores y ganadores.
- Cada uno de nosotros y en cualquier circunstancia es capaz de tomar la mejor opción que pueda.
- Todo comportamiento humano está inspirado en un propósito positivo.
- En inversiones y en finanzas personales, muy especialmente, a la comprensión se llega con la acción. Seguramente, cuando tomamos la primera decisión de abrir nuestra cuenta comitente es cuando estamos encendiendo el motor que nos permite iniciar la marcha.

Estos cuatro conceptos tomados, como ya lo vimos, de la programación neurolingüística, se asumen eficaz y eficientemente como principios básicos del Coaching Financiero.

¿Dónde podemos buscar los resultados del CF? A partir de la iniciación del proceso de marcación de objetivos podemos reconocer, paso a paso, dos instancias. La primera, es que comenzamos a advertir que estamos en un camino de mejora y vamos ganando en la convicción que nos llevará, según nuestros propios plazos, a la excelencia en inversiones y la segunda, es darnos cuenta que estamos comenzando a desarrollar una capacidad para avanzar por nosotros mismos.

Este último punto, es uno de los logros más importante de la labor profesional del ACF, ya que un buen Asesor tiene que trabajar antes para ser superfluo, nunca indispensable. Un ACF efectivo es generativo, se centra en el presente y en el futuro y fomenta la comprensión por medio de la acción. Esta cualidad vital del CF, de ser generativo, es lo que lo distingue de otras disciplinas, tales como la asesoría financiera o la consultoría.

Cuando tenemos objetivos, somos conscientes de sus valores, estamos viviendo el plan de inversiones y contamos con confianza en el futuro y en nuestras posibilidades, estamos creando un entorno para superar los miedos e interferencias y se abren entonces, en nuestras finanzas, las puertas de la transición.

Esta unidad interactiva “objetivos/valores/plan” constituye el motor del Coaching Financiero. Es lo primero que tenemos que encender para iniciar el viaje, para echarnos a andar. Luego, viene la puesta a punto de ese motor, allí es donde debemos trabajar con los ruidos interiores, con el ajuste de detalle que es el trabajo con nuestras creencia y hábitos.

Es muy probable que creencias, hábitos y miedos interactúen y se refuercen entre sí a modo de un pacto de conservación. Asimismo, es factible que los miedos aparezcan ante la perspectiva de iniciar un cambio o un nuevo camino; miedos que podrán, seguramente, tener que ver con lo desconocido, con lo imprevisible o con lo imponderable. Cuando contamos con objetivos, tenemos vivos los valores y seguimos un plan de ruta estamos provistos de una estructura capaz de ayudarnos a enfrentar esos miedos.

Jim Morrison dixit: “tenemos que enfrentar el miedo cara a cara. Cuando se vence el miedo se alcanza la libertad”. Cuando hablamos de enfrentarlo, tal como interpretamos en su momento, significa conocerlo, saber para qué está allí y cuáles son los recursos que necesitamos crear.

En la conducción de nuestras finanzas personales, la fortaleza tiene que estar en nosotros y la capacidad de realización es nuestra responsabilidad; el convencimiento de que somos capaces nos pertenece. Ello no significa que no podemos pedir ayuda no bien la necesitamos, más aún, tenemos que haber previsto de antemano este recurso, pero somos nosotros los que tenemos que sostener a quienes están a nuestro lado y de cuyo apoyo vamos a necesitar para cumplir con las metas. Si ellos flaquean somos nosotros los que tenemos que construir confianza.

Cuando estamos viviendo o atravesando por situaciones que decodificamos como problemas, lo saludable es marcarse objetivos. Al marcarnos objetivos salimos del problema. Nos hace pasar del ¿qué está mal? o ¿qué hice mal? al ¿qué es lo que quiero? Nos hace avanzar estructuradamente, Lo contrario a fijarnos objetivos es focalizarnos en el problema. La contracara de los objetivos son los problemas y éstos serán los únicos en escena si no somos capaces de ponerlos de relieve. Al mantener el foco en los problemas las preguntas que nos invaden son: ¿quién estuvo mal?, ¿dónde están los responsables?, ¿de quién es la culpa?, ¿por qué no se hizo tal o cual cosa?, ¿dónde estuvo el error?, ¿quién lo cometió?, cuando en realidad la pregunta bien podría ser la siguiente: ¿cuáles son los obstáculos que debemos superar para seguir adelante?

Ahora bien, ¿cuál es el momento de abordar las estrategias de inversión?

### Objetivos genéricos, estrategias y técnicas de inversión

En el Coaching Financiero tenemos que trabajar juntos objetivos, sicología inversora y aversión al riesgo; en definitiva, nuestro perfil inversor o, indistintamente, perfil de riesgo. Por ello, hablamos de la necesidad de trabajar el **binomio objetivo / perfil**, una unidad conceptual, dinámica y evolutiva que nos hace únicos como inversores y que define de antemano lo que cada uno de nosotros va a entender como resultado de una inversión.

Como en cualquier ámbito del Coaching los objetivos son únicos, tal como somos únicos como personas. Con ellos podemos identificarnos como individuos, tal como pueden identificarnos nuestras huellas dactilares.

UBP UNIVERSIDAD BLAS PASCAL			
ASESORAMIENTO AL INVERSOR			
OBJETIVO, ESTRATEGIA Y TECNICAS DE INVERSIÓN			
Objetivo	Estrategia dominante	Técnica	
		Primaria	Secundaria
Conservación del capital	Pasiva	Asset allocation (AA)	Index investing (II)
Apreciación del capital	Activa	Trading	Stock picking (SP) / Market timing (MT)
Renta corriente	Activa / Pasiva	Trading	Dividend Investing (DI) / Cupón

FUENTE: Lic. Mariano Pantanetti

Secretaría de Ingreso y Educación Continua | UBP

Sin embargo y con fines didácticos, en finanzas podemos distinguir tres grandes modelos de objetivos; se trata de modelos conceptuales y genéricos que de ninguna manera representan una identificación definitiva de nuestras aspiraciones. Cada uno de estos modelos tiene infinitas variedades, algunas de las cuales podrá ser representación de nuestros intereses. Hacemos también la salvedad que es una manera de simplificación teórica, un agrupamiento de aspiraciones desde un punto de vista meramente estadístico; son modelos dinámicos, evolutivos, nunca estáticos.

Desde ya que podremos sentirnos identificado con uno de ellos, con dos de ellos o, incluso, con los tres. Hecha esta aclaración, digamos, entonces, que cada uno de nosotros puede encontrar su objetivo de inversión, identificarse como inversor en tres grandes agrupamientos genéricos, a saber: conservación de nuestro capital, apreciación del mismo y generación de renta variable.

¿Qué significan para nosotros cada uno de estos tres modelos de objetivos?, ¿cuán sensibles somos frente a la inflación?, ¿qué metas queremos ponernos para contrarrestar el efecto inflacionario sobre nuestros ahorros?, ¿cuánto queremos ganar?

Qué queremos decir con la pregunta inicial: ¿Cuál es el tiempo para definir la estrategia de inversión y, en consecuencia, los instrumentos que vamos a utilizar? Esta etapa comienza toda vez que hemos averiguado, nunca antes, los aspectos conceptuales más relevantes del proceso de inversión, tales como: situación financiera actual, objetivos y valores, perfil en una primera instancia, recursos, creencias y hábitos financieros también en una primera aproximación, cultura y educación financiera, y los demás componentes que vimos en el modelo integrador, esenciales, para ir aproximándonos al conocimiento de la personalidad inversora del cliente. A fin de abordar integralmente este tema, y a modo didáctico, nos vamos a basar en el cuadro precedente, de gran utilidad, desarrollado por Mariano Pantanetti.

Ahora bien, si lo que realmente queremos es mantener el valor de nuestros ahorros igualando la inflación –en la moneda en que se expresa la inversión, claro está-, nuestro objetivo se ubica en el primer modelo: **“conservación del capital”**. El horizonte temporal de este objetivo es el largo plazo, por lo que toda divergencia de corto plazo debe entenderse como parte de la coyuntura propia del proceso.

Empero, si lo que deseamos es superar de manera consistente los indicadores inflacionarios, entonces debemos posicionar nuestro objetivo en el segundo modelo: **“apreciación del capital”**. Lo que pretendemos aquí, en definitiva, es hacer crecer nuestros ahorros. Ahora, si nos preguntamos ¿cuánto queremos que crezcan?, allí estamos introduciendo ya el segundo factor del binomio: nuestro perfilamiento.

Finalmente, si nuestras necesidades son afrontar los gastos corrientes con ingresos corrientes provenientes de nuestras inversiones, nuestro objetivo de inversión se ubicará en el tercer modelo: **“generación de renta corriente”**.

¿Cómo se corresponden estos objetivos con nuestra psicología inversora? Cada uno de nosotros tiene sus propios objetivos de inversión, su propia personalidad, una particular aversión al riesgo, una relación distinta con el dinero y también historias, culturas, experiencias, creencias y hábitos diferentes.

De esta manera, al igual que con los modelos de objetivos podemos hablar de tres perfiles genéricos: **más o menos conservador, más o menos moderado y más o menos audaz**. Hablamos en estos términos, ya que también aquí se aplica el concepto de que este perfilamiento es una aproximación, es dinámico y evolutivo, pudiendo incluso existir combinaciones entre ellos.



Si bien en el mercado se utiliza comúnmente el término “agresivo”, en nuestro trabajo vamos a preferir sustituirlo por “audaz”, dado que nos parece mucho más interesante identificarnos con la audacia que con la agresividad. No nos olvidemos que las palabras son generativas y algunos de nosotros podrían tener sus recaudos de asumir una personalidad inversora agresiva.

Si vinculamos los modelos de objetivos con los perfiles surge el **binomio objetivo / perfil** que más puede acercarse a nuestra personalidad inversora. Así, “conservación del capital” se vincula con un perfil más o menos conservador, y “apreciación del capital” y “renta corriente” con uno que va de más o menos moderado a otro más o menos audaz.

A cada uno de estos binomios se le aplica un modo de inversión dominante: **administración pasiva o administración activa**. Aquí se da un punto muy importante para considerar: ¿qué entendemos por administración pasiva y administración activa? En la definición tradicional de ambas hay dos variables en común, el grado de compromiso del cliente inversor en el proceso y la dinámica de rotación de los instrumentos dentro de la cartera de inversión.

Sin embargo, desde el Coaching Financiero impulsamos una participación activa del cliente en sus finanzas personales y un rol profesional del ACF, creando permanentemente conciencia, responsabilidad y actitud en su cliente.

El cliente tiene que saber qué se está haciendo con sus inversiones, qué riesgos está afrontando, cómo es la contribución de la estructura actual de su cartera al cumplimiento de sus objetivos. El cliente tiene que asumir la responsabilidad en el proceso de toma de decisiones y debe hacerse cargo del éxito de sus decisiones. Por ello, contrariando a la tradición, vamos a asumir que los conceptos pasivo o activo se corresponden exclusivamente con la dinámica en la cartera de inversión del cliente y nunca con su grado de compromiso, ya que uno de los objetivos fundamentales del Coaching Financiero consiste en trabajar denodadamente para elevar al Inversor, generando siempre autonomía y automotivación.

En este orden de cosas, el binomio que encabeza un objetivo de conservación de los ahorros se corresponde más con una administración pasiva, el de apreciación de los ahorros con una administración activa, mientras que el de renta corriente bien puede ser una combinación entre ambas.

En el caso de administración activa las herramientas son el **análisis técnico y el análisis fundamental**. El primero se ocupa de la interpretación de los precios de los activos que cotizan en los mercados de valores y de predecir su tendencia. En el segundo, en cambio, es el negocio lo que importa. Provee, por ejemplo, herramientas para calcular el valor de una empresa para invertir en ella cuando se piensa que el precio de la transacción de la acción subestima ese valor.

Veamos ahora las técnicas disponibles que tienen ACF e Inversor y disponibles para trabajar en equipo. Desde el punto de vista del Coaching Financiero estas técnicas son recursos que tendremos que tener en cuenta en nuestro viaje.

Una vez que hemos definido nuestro objetivo y en caso que el mismo esté más cerca del propósito de conservar el capital, una técnica de gran utilidad, en primera instancia, es la que se denomina **“Asset Allocation”** (asignación de activos) y, en segunda instancia, **“Index investing”**. Hemos llegado a un punto interesante que nos permite destacar que una vez fijado el objetivo, identificado su valor, definido nuestro perfil, concientes de la administración dominante con la que vamos a trabajar y de las técnicas que vamos a emplear, recién entonces podemos comenzar a identificar los productos, es decir los instrumentos de

inversión que más satisfacen esta cadena de valor. Para este caso en particular esos productos son básicamente los **Fondos Cotizantes**, es decir los ETF (Exchange Traded Funds), y los **Fondos Comunes de Inversión**.

Si nuestro objetivo está más cerca de lo que llamamos apreciación de nuestros ahorros y estos, desde luego, están asociados a un perfil más audaz, la administración dominante será mucho más activa utilizando como herramientas, en primer orden, el **Trading** y, en segundo orden, las denominadas **Stock Picking** (busca mediante una serie de parámetros definir cuáles pueden ser los activos que, por sus características, puedan tener un rendimiento mayor que la media) y **Market Timing** (busca ingresar al mercado adquiriendo activos a precios bajos y salir vendiendo a precio mayores). Los productos aquí son básicamente **acciones y bonos**.

Finalmente, cuando nuestro objetivo es obtener renta corriente, nuestro perfil va de moderado a audaz y la administración dominante una combinación de activa y pasiva. En este caso la técnica de primera instancia es el **Trading** y la de segunda instancia el **Dividend Investing**. Esta técnica busca seleccionar **acciones cuyas empresas mantienen como políticas realizar pagos regulares de dividendos**. Igualmente, los **fideicomisos financieros** son productos que resultan muy atractivos para esta estrategia de inversión.

### **Nuevas aperturas en nuestras carteras de inversión: los ETF**

Como consecuencia de una avanzada globalización de las finanzas y liberación de los flujos de capitales a nivel internacional, por un lado, y de los avances impresionantes de la tecnología aplicada a las comunicaciones, por el otro, va surgiendo un revolucionario instrumento de inversión que, en la década de los 90, se convierte en la vedete absoluta de los mercados de capitales a nivel mundial: los ETF –Exchange Traded Fund-, también conocidos como Fondos Cotizados.

En realidad, los ETF surgen como una evolución de los Fondos Comunes de Inversión al influjo del contexto señalado precedentemente. Son instrumentos financieros que replican una gran diversidad de índices y se diferencian de los FCIs en dos atributos básicos, a saber: en primer lugar, difieren en su estructura y forma de administración y, en segundo lugar, en el hecho de que cotizan en bolsa.

El primer atributo, consiste en su administración pasiva por lo que tienen comisiones sensiblemente más bajas que los FCIs, lo que afecta positivamente la rentabilidad de largo plazo. El segundo, habla acerca de su liquidez diaria por lo que pueden ser comprados y vendidos en el mismo día, incluso con diferencia de escasos minutos. De esta manera, estos instrumentos combinan en su característica estructural lo mejor de los FCIs, en cuanto invierten en una cartera diversificada e indexada, con la ventaja más importante de las acciones, la factibilidad de operarlos, incluso intradiariamente.

Los ETF pueden seguir el comportamiento de índices de acciones internacionales, ya sean de países o de regiones; de bonos u otros títulos de deuda pública o privada; de diversas monedas; de una materia prima o de un grupo de ellas; y de casi todas las industrias y sectores.

Asimismo, como resultado de su constante evolución, hoy podemos hablar también de los **“ETF Apalancados”** y los **“Reverse ETF”**. Los primeros ofrecen hasta dos o hasta tres veces el retorno de su índice de referencia, mientras que los segundos, la interesante posibilidad de vender en corto, es decir, ganar cuando el precio de un activo baja.

La amplia variedad que ofrecen estos instrumentos, sumado al hecho de que muchos ofrecen opciones de compra –calls- y de venta –puts-, ha abierto a los inversores particulares un abanico de posibilidades estratégicas para ser aplicadas en la administración de sus carteras que, bien implementadas y haciendo uso de las primeras marcas, pueden maximizar la rentabilidad y minimizar la volatilidad de aquellas, tanto en mercados con tendencia alcista o bajista.

### ***Nuevos horizontes, invirtiendo en ETF***

Mediante estos vehículos de inversión se pueden abrir nuevas posibilidades para la instrumentación eficiente de nuestras inversiones, siguiendo por ejemplo algunas de las estrategias elaboradas por Lucas Croce, uno de los Portfolio Manager más destacado de nuestra City. Entre ellas podemos describir las siguientes:

#### ***A) “Core Portfolio Holdings” o estrategia de largo plazo***

Consiste en una estrategia de largo plazo, que basándose en los rendimientos históricos de los índices accionarios y de bonos, persigue como objetivo replicar el comportamiento del mercado en general, comprando y manteniendo las posiciones durante un periodo de varios años. Un ejemplo práctico, que responde al portfolio balanceado para el mercado norteamericano de un inversor en dólares de largo a plazo, podría ser el siguiente:

- 60% SPY – SPDRS S&P 500 Trust Series ETF – Acciones de las principales compañías norteamericanas.
- 40% IEF – iShares Barclays 7–10 Year Treasury Bond Fund – Bonos del tesoro norteamericano.

Una cartera de este tipo ha rendido históricamente alrededor de un 8% anual en promedio, teniendo solo 16 años negativos en los últimos 86.

#### ***B) “Asset Allocation” o estrategia de diversificación ponderada***

Teniendo en cuenta el concepto de que no todas las clases de activos se comportan de la misma manera conforme cambian las condiciones económicas y de mercado, esta estrategia de inversión intenta equilibrar la relación riesgo-retorno tomando posiciones diversificadas en un grupo de ETF que siguen a distintos índices, y asignando a cada uno de ellos una ponderación acorde al perfil y a los objetivos de cada inversor.

Un ejemplo de esta estrategia puede verse en la siguiente propuesta:

- 20% SPY – SPDRS S&P 500 Turst Series ETF – Acciones de las principales compañías norteamericanas.
- 20% IEF – iShares Barclays 7–10 Year Treasury Bond Fund – Bonos del tesoro norteamericano.
- 15% EEM – iShares MSCI Emerging Markets Index Fund ETF – Acciones de empresas de mercados emergentes.
- 15% HYG – iShares IBoxx High Yields Corporate Bond Fund ETF – Bonos de empresas de calificación media y alto rendimiento

- 10% IEV – iShares S&P Europe 350 Index Fund ETF – Acciones de principales compañías europeas.
- 10% DBA – PowerShares DB Agriculture Fund ETF – Materias primas agrícolas.
- 10% GLD – SPDR Gold Trust – Oro

Esta estrategia pretende la conformación de un portafolio que busca un retorno por sobre el promedio histórico del mercado, sobreponderando a la continuidad del actual ciclo de crecimiento de los mercados emergentes, no solo a través de las acciones de sus principales compañías, sino también de los precios de las materias primas agrícolas, al mismo tiempo que infrapondera a la Europa en crisis, colocando un 35% en bonos, públicos y privados –en este caso de alto rendimiento-, e invierte la décima parte del total en oro.

### **C) “Hedging” o estrategia de cobertura**

En finanzas, conocemos como cobertura a las operaciones destinadas a reducir en parte el riesgo de un activo, y también a estos fines podemos utilizar distintos ETF para diseñar una estrategia de inversión.

Teniendo en cuenta que, para tomar cobertura, se debe concretar una operación sobre un activo inversamente correlacionado con aquel cuyo riesgo pretendemos disminuir, aquí aparecen como herramientas muy apropiadas los **Reverse ETF**, estructurados para subir de precio cuando el subyacente pierde valor, ya sea este un índice de acciones o bonos, un commodity o grupo de commodities, o una moneda.

Se pueden analizar algunas estrategias de cobertura, como las siguientes:

- 70% SPY – SPDRS S&P 500 Trust Series ETF – Acciones de las principales compañías norteamericanas.
- 30% SH – ProShares Short S&P 500 ETF – Sube el precio en la misma magnitud en la que baja el anterior.

Otra posibilidad podría ser la que detallamos a continuación:

- 80% TLT – iShares Barclays 20 + Year Treasury Bond Fund – Bonos del tesoro estadounidense a 20 años.
- 20% TBT ProShares UltraShort 20 + Year Treasury ETF – Ofrece dos veces el retorno inverso del TLT, es decir que si baja 1%, este sube 2%.

Se pueden citar, sin duda alguna, muchos ejemplos más acerca de esta estrategia, y en general puede apreciarse que existen una cantidad altamente interesante de posibilidades para trabajar con ETF.

### ***Algunas consideraciones a tener en cuenta***

Tanto el Coaching con PNL como el Coaching Ontológico nos suministran poderosas herramientas para abordar profesionalmente el CF. Sin embargo, como ya hemos expresado con anterioridad es el Coaching con PNL, por sus principios basados en la acción y su foco puesto en nuestro presente y futuro, constituye un aliado inseparable del CF.

De esta manera será de gran utilidad, teniendo en cuenta las características de cada inversor, recorrer en toda su dimensión la estructura general del Coaching con PNL, incorporando así al ACF e Inversor a un trabajo que deberá necesariamente atravesar sus diversas fases lógicas.

Recapitulando e insistiendo sobre lo ya expresado, siguiendo a O'Connor y Lages, la primera fase es establecer la sintonía. Es en la construcción de la sintonía donde tenemos que poner foco en la primera reunión y prestarle atención durante todas las fases del programa de CF. Tengamos en cuenta que la sintonía con el tiempo se transforma en confianza, fundamental para un proceso de CF constructivo y exitoso. Es, en la conformación de este contexto, donde debemos trabajar –ACF e Inversor- en equipo.

La segunda fase tiene que ver con la cuestión más inmediata. Convengamos que esta fase es relevante para incorporar a la faz inversora dentro de un contexto más amplio de nuestras personalidades. Muchas veces pueden existir cuestiones acuciantes que necesariamente hay que abordar antes o paralelamente al tratamiento más específico de las inversiones.

La siguiente fase tiene que ver con la marcación de nuestros objetivos, el descubrimiento de los valores subyacentes y la construcción del plan de acción. Las metas que deberán satisfacer las condiciones ya expresadas más arriba -muy especialmente las de "indicación, medida y plazo", y el plan de acción deberá comenzar por el largo plazo, fijando un horizonte temporal tan amplio como lo permitan las aspiraciones de cada inversor.

Como ya expresamos, proponemos una gestión conversacional en cuyo ámbito tienen gran importancia las preguntas. El ejercicio de generar preguntas poderosas y efectivas no se limita sólo al ACF, sino que éste debe inducir en el cliente inversor la capacidad de que sus preguntas puedan ser igualmente poderosas y efectivas. El Coaching Financiero se muestra de esta manera como un trabajo en equipo entre Inversor, ACF, Portfolio Management y Productor Bursátil, donde ACF y cliente asisten permanentemente a un escenario de trabajo, de aprendizaje y crecimiento continuo.

### ***La falacia de las causas imaginarias***

Existen creencias que muchas veces se manifiestan en términos de ilusiones y que inciden en el proceso de fijación de los objetivos de inversión. Probablemente, no sea éste el lugar para profundizar en estas relevantes cuestiones; sin embargo, no podemos evadir la tentación de considerar algunas, aunque más no sea como ejemplos y fuera de toda sistematización y orden en cuanto a sus naturalezas comunes; se trata de reconocer sus influencias en nuestras decisiones de inversión.

Una de ellas se presenta a modo de falacia de autoridad.

¿Qué tal, entonces, si procuramos ingresar en el mundo de las inversiones desde otro lugar, desde nuestra mirada personal, poniéndolo al servicio de nuestros intereses como inversores?, ¿de qué modo el acceso al más amplio espectro de instrumentos financieros puede contribuir a nuestros objetivos y, en especial, a uno primordial que nos acerque cada vez más al concepto de independencia financiera?

Desde ya, esto implica un esfuerzo para desplazarnos a lugares que pueden estar más allá de los tradicionales territorios que en inversiones constituyen el análisis técnico, el análisis fundamental y el consabido proceso de diversificación – herramientas todas de extraordinaria y reconocida eficacia – que sin embargo, muchas veces no bien aplicadas por error o suspicacia, están más a disposición de salvaguardar la responsabilidad de los asesores convencionales y entidades que servir a nuestros verdaderos intereses. Se trata, como veremos, de asumir una responsabilidad que lejos de debilitar el interés general lo reforzará en la construcción de un nuevo compromiso en el proceso de fijar objetivos de inversión, plan de acción y toma de decisiones en materia de inversiones.

Con seguridad, esta mirada deberá estar también focalizada en la economía real, en la manera de abordar las crisis financieras internacionales y en las vivencias en un país que, como Argentina, viene castigando y reduciendo a una mínima expresión su mercado de capitales en el marco de un voraz intervencionismo estatal -tal como ocurrió, de manera más intensa, en los últimos años de la administración de CFK-, que amenazaba con arrasar la liquidez, primero, y dejar a los inversores luego abandonados o atrapados en un horizonte de incertidumbre e inseguridades.

Si bien este horizonte ha comenzado a cambiar a partir de las nuevas autoridades, una advertencia que deberíamos formularnos en aras derribar falacias de autoridad en los temas de inversión cabría formularla de la siguiente manera: “no ser leales a entidad alguna; sólo ser leales con nosotros mismos, con lo que consideramos constituye nuestra familia, nuestros amigos, nuestros principios y nuestra comunidad”.

Determinarnos metas en nuestras finanzas personales implica poner las cosas en su lugar. La metas son como plantar el faro para iluminar el horizonte en nuestras iniciativas, emprendimientos y especialmente en inversiones donde los productos o instrumentos son puestos de esta manera al servicio de nuestros intereses, nuestros objetivos, nuestras estrategias y no al revés.

Otra ilusión a desbaratar es aquella que se vincula con la creencia de que Dios es argentino. Quizá, tenga razón aquel relato que cuenta que al final del génesis y después de ocuparse de todos los países, Dios crea Argentina. Entre tantas cosas le da los cuatro climas, increíbles bellezas naturales, un territorio pródigo y benigno -sin los tremendos cataclismos de otros-, recursos extraordinarios, un pueblo maravilloso; pero Dios nuevamente razona y a fin de compensar y mantener la equidad divina nos dota de la clase dirigente que tenemos. Cada uno de nosotros sacará sus propias conclusiones, pero lo que queremos decir es que hay que adquirir conciencia, frente a nuestras finanzas, de que vivimos en un país, ni mejor ni peor, sino diferente: ese país es Argentina.

Volviendo a nuestras vivencias en argentina -un país que en los últimos 50 años se ha caracterizado por la inestabilidad y recurrentes crisis políticas, sociales y económicas- observamos que han generado en gran parte de nosotros un sentimiento de incertidumbre y temor que afecta al ahorro y la inversión. De esta manera, transcurren nuestros años apegados –en el mejor de los casos- a modalidades de inversión que privilegian la seguridad aunque nos priven de

mejores oportunidades y, peor aún, cuando atravesamos contextos inflacionarios donde vemos como se dilapidan nuestros esfuerzos y se coartan nuestras posibilidades de crecimiento. ¿Qué nos está pasando?, ¿qué estamos sintiendo?, ¿cuán satisfechos estamos con lo que venimos realizando en inversiones?

Es probable que sintamos una sensación de insatisfacción, aún más: que lo experimentemos como víctimas, una especie de “atrapados sin salida” sin posibilidad de reaccionar y llevando adelante una estrategia solamente defensiva. Guillermo Echevarría nos diría: “estemos alertas, mientras sólo veamos problemas en una situación, es posible que nos encontremos defendiéndonos de las oportunidades!”

“Cada vez que las cosas no funcionan como esperábamos se nos presenta una decisión: ¿queremos encontrar culpables o preferiremos explorar a fin de hallar oportunidades? ¿Vamos a insistir defendiendo nuestro único método o estaremos dispuestos a cambiar para lograr más? ¿Queremos tener razón o queremos tener resultados?

Entonces, de nuevo, ¿somos como inversores víctimas del entorno y de las circunstancias que nos toca vivir? Cuidado, puede haber un terrorista dentro de nosotros. Cuidado otra vez, ¿cómo lo vamos a enfrentar? Imaginemos con Robert Dilts un momento; si apareciese un terrorista en nuestra comunidad, ¿saldríamos a la caza, lo detendríamos y lo confinaríamos bajo rejas? O quizá, ¿pediríamos la intervención de fuerzas policiales o militares para combatirlo?

Con el terrorista hay que sentarse a negociar, hay que esforzarse hasta la extenuación para integrarlo. Tendremos que escucharlo, atender sus peticiones si son razonables y negociar. Este método, por más lento, arduo y trabajoso, será infinitamente superior al de recurrir a la fuerza, la represión y la violencia. Muchas experiencias en nuestro país y en el mundo han fracasado y ante cada negación de asumir la paz se ha jugado al fracaso de nuestra propia especie. Podremos detener al terrorista, encarcelarlo de por vida, pero lo que nunca podremos hacer es que desaparezcan las causas, los motivos o aún los valores que le dieron origen.

Todos nosotros también tenemos un terrorista interno. Digamos, entonces con Robert Dilts, que se trata de una parte nuestra que debe evolucionar y ser incorporada antes de ser destruida. Dilts utiliza humorísticamente el término “terrorista interno” para referirse a las interferencias que sabotean nuestros mejores esfuerzos. Digamos que las interferencias son como terroristas que nos acechan en el camino que recorreremos hacia el destino fijado: nuestro objetivo. Lejos de destruirlos tenemos que integrarlos, pues por algo están allí, hay valores positivos que sustentan su existencia.

Revitalizar nuestras metas, recordando los valores que las sustentan es el arma más poderosa para luchar con nuestras interferencias.

### ***Acerca de nuestra personalidad financiera***

¿Queremos ser inversores y, más aún, tener éxito con nuestras inversiones?, o bien, preguntándonos de otra manera: ¿nos interesa desarrollar la faz inversora de nuestra personalidad?, ¿qué rol asignamos a la fijación de objetivos en estas aspiraciones?



Empero, veamos previamente algunas cuestiones elementales. Para ser inversores, necesitamos previamente ser ahorristas. Sin embargo, ¿somos realmente ahorristas? ¿Cuál es el estado de nuestras finanzas personales? ¿Estamos siendo superavitarios o deficitarios? Convengamos, desde un inicio, que si lo que queremos es administrar bien los recursos para poder llevar adelante nuestros proyectos vitales, vamos a tener que marcarnos metas, descubrir los valores que le dan fuerza, trazar un plan y tomar decisiones. Ahora bien, antes de avanzar en esta línea es aconsejable, más aún clave, conocer quién realmente somos y saber claramente dónde estamos parados. Esto, no sólo relacionándolo con lo que somos capaces de hacer con nuestras finanzas personales, sino más ampliamente como seres humanos que somos: individuos y ciudadanos al mismo tiempo, en la búsqueda incesante de alcanzar nuestros sueños.

¿Hablamos de sueños?; efectivamente, son muy diversos los sueños que nos acompañan y nos impulsan a vivir. Empero, no siempre estamos inclinados a asociar nuestros sueños u objetivos en la vida con el término “inversión”. Ocurre que hay un “estigma del inversor”. Siempre se ha asociado al inversor con la timba, la bolsa, el trading frenético, Nosotros preferimos vincularlo con la consecución de nuestros sueños, de nuestras metas vitales, vale decir a reconocer un síntoma claro de salud en el estado de nuestras finanzas personales. Decididamente algo no funciona bien cuando miramos nuestra situación financiera y la encontramos desprovista de toda clase de inversión, especialmente voluntarias, no tanto aquellas originadas en normas o reglamentaciones gubernamentales.

En los últimos años se han producido cambios en el mundo, en la política, en la sociedad, en la cultura, en la economía, en el trabajo, y estas transformaciones han generado, a su vez, cambios en nosotros mismos y, desde luego, en nuestras pautas de comportamiento. Sentimos que la realidad que nos toca vivir está impregnada por la inestabilidad, la inseguridad y la incertidumbre. Esto, más allá de la volatilidad que en nuestros tiempos caracteriza a los mercados financieros.

Acordemos también que la globalización y la revolución tecnológica, a la vez que han complejizado el mundo de las finanzas, han abierto un horizonte insospechado de posibilidades para todos, antes reservadas a unos pocos entendidos.

No somos naturalmente inversores, en cambio sí somos por naturaleza ahorristas. Aunque en Argentina no sea una generalidad y una constante el hábito del ahorro, éste está en nuestra naturaleza humana. En Argentina, claro está, existen situaciones especiales que hacen más notoria la escasez del ahorro como ya lo hemos mencionado debido a factores tales como la inestabilidad económica, la inflación, la ausencia de normas claras y sostenidas, que hacen que vivamos de una manera más intensa esta tendencia que sin duda es mundial.

Ocurre que por lo general el ahorro está vinculado con el mediano y largo plazo. La sociedad en la que vivimos ha dejado de centrarse en este horizonte de tiempo para fijarse de manera compulsiva en el corto plazo. La “satisfacción hoy”, “lo quiero ya”, “para que esperar si lo puedo tener ahora”. Las enormes posibilidades que se ofrecen, para concretar nuestros deseos y fantasías, han desarrollado en nosotros y arraigado una “personalidad deudora”. Por lo general, somos antes y sobretodo “deudores”.

No hace muchos años atrás salíamos de compra, y cuando algo nos gustaba y no podíamos comprarlo de contado, a veces nos daban crédito, pero no era inmediato. El trámite demoraba varios días y había que presentar varias cosas para ser aprobados. Desde la década de los ochenta en nuestro país esto ha venido cambiando vertiginosamente. Hoy nos dicen: lo pagas con tarjeta, en tantas cuotas “sin interés”, y, si hay una promoción en curso, el banco nos devuelve un porcentaje supuestamente nada desdeñable de la compra. La simplicidad y la instantaneidad de ejercer las múltiples posibilidades que nos ofrecen son irresistibles.

A partir, de estas primeras ideas, surge desde ya la necesidad de contar con un mayor conocimiento y apoyo en el proceso de cambio que lleva a transformarnos de una personalidad deudora a una ahorrista y luego a otra inversora en todo el sentido de la palabra. Las personas al igual que los países, muchas veces, necesitan transitar un camino que los aparte de una situación fuertemente deudora, pasando incluso por un ordenamiento de las finanzas y reconversión de la deuda, para comenzar una etapa de ahorro y luego de inversión. Este trayecto lleva finalmente a la expansión, al crecimiento y al desarrollo.

***Es CF nos puede apoyar en este proceso en cuanto a la fijación de objetivos y al establecimiento de un plan de acción.***

Nadie invierte por el solo hecho de invertir. Hay un sentido, una búsqueda, que tiene que ver con el deseo de alcanzar nuestros sueños. Podemos soñar en un retiro digno para el día de mañana –negado hoy, en lo sistémico, por la brutal concentración de nuestros ahorros en el Estado, antes a un esquema de gestión privada, aunque no desprovisto de errores, perfectible- o enviar a nuestros hijos a perfeccionarse a un país extranjero, y esto requerirá marcarse objetivos de largo plazo.

Habrán sueños que tienen que ver con cambiar nuestra casa en los próximos cinco años y para ello será necesario pensar en objetivos a mediano plazo. Otros sueños se vincularán con la realización de un viaje o cambiar el auto el próximo año y requeriremos soluciones de corto plazo.

Pero la vida es mucho más compleja y, por lo general, queremos todo esto y muchas cosas más que, incluso, tendrán que ver con una adecuada contención para situaciones imprevistas.

***Por ello, una buena cartera de inversión debe contemplar todos estos aspectos: las aspiraciones de corto, mediano y largo plazo, una prudente cobertura frente a imprevistos e imponderables, una dosis de liquidez para aprovechar oportunidades, pero todo esto dentro del marco único e irreductible de nuestra propia realidad y personalidad.***

El CF nos ayuda en esta necesidad de adquirir conciencia acerca de dónde estamos parados, de aproximarnos al conocimiento de nosotros mismos y de saber luego cómo tenemos que actuar; nos facilita el abordaje de nuestras finanzas personales de una manera dinámica a partir de estos interrogantes planteados y una praxis metodológica que se situará en una relación interactiva entre sujeto inversor, ACF y contexto.

Planteamos este interrogante elemental: ¿quiénes somos y dónde estamos parados?, como un “darse cuenta”, una toma de conciencia, producto de una exploración que nos haga viajar de lo general a lo particular, o en circunstancias al revés, donde lo realmente importante es recorrer lo más amplio y profundamente posible los territorios de nuestra personalidad y el contexto que nos toca vivir.

Proponemos un CF conversacional, rescatando el sentido etimológico de conversación que significa converger, es decir, verter aguas en un mismo cántaro. En este contexto, la relación ACF / Inversor interactúa en la construcción de un diagnóstico compartido a partir del cual se toman los cursos de acción apropiados para promover el cambio en la manera de ver la realidad y cómo incidir sobre ella.

El Coaching puede aplicarse a las más diversas áreas de la actividad humana; actúa en la relación Ser/Hacer/Tener. En este sentido podemos tener muchas cosas, no sólo dinero o bienes, podemos tener tan sólo una idea, una simple idea, pero si y sólo si aplicamos las acciones adecuadas obtendremos los resultados esperados y es en ese estadio de obtención de resultados donde reafirmamos nuestro Ser. Sin embargo, este concepto, esta fórmula a modo de síntesis, no debería llevarnos a un hacer solo por el resultado. Digamos con Gandhi que nuestra recompensa es el esfuerzo, un esfuerzo total es una victoria completa.

Ahora bien, claro que hay una relación directa entre observación, acciones y resultados. Según ya vimos, los resultados que a diario obtenemos son producto de nuestras acciones que, a su vez, son impulsadas por la manera que tenemos de observar al mundo y la realidad que nos rodea. Si la manera que tenemos de ver las cosas nos lleva a generar acciones equivocadas, los resultados no van a ser los esperados.

**OBSERVADOR => ACCION => RESULTADOS  
SER => HACER => TENER**

La observación está también sujeta a tendencias generalizadas. Por lo tanto, es necesario descubrir en el observador que somos cómo esas tendencias influyen en las decisiones y acciones que desarrollamos. De esta manera, el CF, guiándonos con perspectiva integral en la marcación de objetivos, opera sobre el “observador” que somos.

El observador es el sujeto del CF y este puede ayudarnos a profundizar en el conocimiento de nosotros mismos, en averiguar si no existen otros modos de ver la realidad, esto es introducir nuevos paradigmas en esta mirada; en definitiva, es generar un clima propicio para el cambio. Antes de cambiar las acciones hay que producir el cambio en el observador que somos, en la manera que tenemos de observar el mundo que nos circunda. Gandhi dixi: “ser el cambio que queremos ver en los demás”.

### **Interdisciplinariedad, el aporte del análisis transaccional**

Dentro de la psicología, el análisis transaccional puede contribuir notablemente al conocimiento personal y, mucho más, ayudarnos a detectar en nosotros rasgos de la personalidad que obstaculizan nuestro crecimiento. A fin de que podamos entender la conexión con lo que estamos planteando, y sin perjuicio de impulsar una más profunda investigación: ¿cuál es el punto de partida del análisis transaccional?

En la Universidad de McGill, en Montreal, alrededor de 1951 un prestigioso neurocirujano, Wilder Penfield, realizó notables avances en el conocimiento de los procesos perceptivos a través de diversas experiencias consistentes en estimular la corteza temporal del cerebro con una sonda galvánica.

Penfield realiza entre 1951 y 1979 importantes investigaciones y entre aquellas que más interesan a nuestros fines llega a la conclusión de que en el cerebro los acontecimientos y sentimientos se graban y evocan juntos.

Mientras tanto, Eric Berne, también profesor de la misma universidad, preocupado por encontrar resultados más rápidos en las terapias, avanza un poco más y expresa que la conducta de una persona está fuertemente influida por las experiencias y sentimientos grabados juntos en la infancia.

La relación con nosotros mismos y con los demás depende de los hechos experimentados por cada uno y la manera de exteriorizarlos. A su vez, estamos realizando con nosotros mismos y con los demás transacciones todo el tiempo y ello también depende de nuestras personalidades.

Berne, fue un gran observador y un analista incesante. Precisamente, es de la observación de sus pacientes que llega a un interrogante primordial: ¿a qué se debe el cambio de estado en la personalidad de muchos de ellos?, incluso durante la misma entrevista, ¿Cuáles son las razones por la que algunas veces actuaban de manera racional, lógica, y, súbitamente, adoptaban comportamientos y hasta posiciones físicas infantiles, unas veces, y lucían con gestos o posturas de autoridad en otras?

De estas preguntas al desarrollo de la primera fase de su teoría, el análisis estructural, hay sólo un paso. Efectivamente, Berne reconoce tres estados en la personalidad de los seres humanos, tres estados del “ego” que identifica como P, A y N, tres estados del “yo” que representan al padre, al adulto y al niño. En esta estructura, “P”, representa el contenido de las normas, los patrones y las prohibiciones impuestas en la infancia por padres, familiares, allegados, maestros y profesores, mientras que “A” funciona como una computadora, recibiendo y procesando información, en tanto que “N” nos trae los impulsos, los sentimientos y las emociones.

En un segundo y más profundo nivel de análisis, Berne descubre distintas características en “P”, la Crítica y la Protección, reconoce que “A” no sólo es una computadora sino que tiene un “ethos” y un “pathos”, y “N” al lado de sus impulsos espontáneos tiene también la Adaptación y actúa como un Pequeño Profesor, cuestionándose sus comportamientos y manejándolos de manera tal de obtener amor, cariño y afectos. Nace así el análisis estructural de segundo orden.

Luego, advierte Berne que la comunicación entre dos personas es diferente según desde qué estado del ego se establezca. Define a la “transacción” como la unidad básica de la comunicación humana y aparece, de esta forma, una nueva fase de su teoría: el análisis transaccional.

Ya en los sesentas, en una nueva línea de investigación, Eric Berne demuestra que los seres humanos hacemos verdaderos juegos de comunicación que, de alguna forma, marcan nuestras vidas. Estos juegos son similares a los que

realizábamos cuando niños pero, en este caso, nuestros personajes adoptan un papel que es identificable y constante. Estamos ahora en presencia del análisis de juegos.

Siempre en la década de los sesenta –es interesante tener en cuenta el contexto histórico en el que Berne realiza estas nuevas investigaciones- observa que a partir de influencias sociales, culturales y familiares los seres humanos realizamos inconscientemente toda una planificación que nos llevará al desenlace dramático de nuestras vidas. Esa planificación es el guión de vida. Según sus propias expresiones: “...el guión afecta a toda la vida, desde el nacimiento, o aún antes, hasta la muerte...” Esta nueva fase se denominará análisis de guiones.

A partir de este momento, el sistema se vuelve más profundo. Berne influenciado por su formación psicoanalítica da cada vez más explicaciones tomadas de Freud, inaugurando así una nueva etapa, el análisis del desarrollo.

¿Cuáles son las contribuciones de este análisis a la identificación y tratamiento de nuestras creencias y hábitos?, ¿qué nos dice acerca de cómo se generan en nosotros y de qué forma pueden influir en la determinación de nuestras metas? A esta altura debemos afirmar que el Coaching es un quehacer interdisciplinario, muy diferente a la psicología, pero que puede integrarse con psicólogos y otros profesionales -según con las áreas que correspondan- en equipos de trabajo, capaces de lograr resultados sorprendentes, o bien estar en condiciones de derivar eficientemente cuando corresponda.

Ahora bien, ¿cuán útil es este desarrollo que acabamos de exponer?, ¿qué utilidad tiene para nosotros como inversores?, ¿en qué puede contribuir al desarrollo de nuestra personalidad inversora?, más aún, ¿qué posibilidades tenemos con esto de mejorar nuestras finanzas personales? Si reflexionamos juntos nos vamos a dar cuenta que tiene una importancia extraordinaria; constituye un verdadero aporte al Coaching Financiero al permitirnos recorrer con más elementos el camino hacia un mayor conocimiento de nuestra personalidad. La faz inversora es un aspecto más, por lo que tenemos que abordarla en esa integridad.

Para que podamos ensayar una respuesta, primero vamos a desmitificar, a declarar falsa esa simplicidad del mercado de encasillarnos en una personalidad de riesgo determinada y con carácter exclusivo. No somos exclusivamente conservadores, no nacimos únicamente moderados, ni somos tan locos para ser absolutamente agresivos e innovadores. Esta simplicidad del sistema tiene que ver, en parte, con la comodidad y con la búsqueda de administraciones estandarizadas para manejar escala de clientes y también para cubrirse ante eventuales situaciones de conflicto frente a cuestiones reglamentarias y legales, siempre con el argumento de proteger al inversor cuando en realidad lo que se trata es proteger el negocio del asesor convencional.

Empero, esta posición, que está respaldada por la norma, conlleva una visión esquemática, implica un encasillamiento que a la larga puede generar una pérdida de oportunidades en perjuicio del inversor, especialmente si no se contempla su evolución. En nuestra personalidad de riesgo coexisten las tres fases, están asociadas a la estructura de nuestra personalidad, lo hacen en un juego de transaccionalidad permanente y en el marco de una evolución dinámica, y aún con la prevalencia de una de ellas, podemos ir y volver de una a otra antes de tomar una decisión financiera.

Desde ya, y sin pasar por alto el análisis de juegos, nos vamos dando cuenta que tanto el análisis estructural, como el transaccional y el de guiones son herramientas que nos permitirán profundizar en el conocimiento de cómo tomamos nuestras decisiones. No es descabellado, en este contexto, asociar nuestros diferentes

estados del yo a las características de la personalidad de riesgo tradicionalmente conocidas. De esta manera, habría una correspondencia entre la personalidad conservadora, la moderada y la agresiva –que nosotros hemos preferido llamar audaz- con el yo padre, el yo adulto y el yo niño, respectivamente. A su vez, aplica la dinámica de transaccionalidad, lo cual implica entablar la comunicación desde un determinado estado del yo (conservador, moderado, audaz) y esa misma transaccionalidad se da entre los estados de la propia personalidad, debate que puede llegar a ser dramático y puede durar varios días antes de tomar la decisión, incluso luego de haberla tomado. Obviamente, estas son enunciaciones sobre las que habrá que trabajar con cautela y mayor profundidad, dejando para otra oportunidad un esfuerzo de mayor integración con profesionales entrenados en el sistema.

Asimismo, apostamos a la significación que podría tener el aporte proveniente del “análisis de guiones” al Coaching Financiero; sin embargo, convengamos que a partir de esta etapa comenzamos a ingresar en un nivel de profundidad tal, que sólo podríamos afrontar legítimamente, con seriedad científica y honestidad intelectual con la participación de profesionales especialmente formados y entrenados. Ya Eric Berne, en una edición de 1977 de su obra “¿Qué dice usted después de decir hola?”, escribe con relación al guión: “Todavía hay unas cuantas lagunas en nuestra comprensión de su armazón básica, y algunas incertidumbres acerca de su transmisión, pero nuestro modelo ha llegado a ser bastante refinado en el breve espacio de diez años, desde que se escribió la primera descripción. Entonces era como el Duryea de un cilindro de 1983, mientras que ahora es como un Ford modelo T bastante avanzado”.

Sin embargo, bien podría sernos lícito arriesgar una interesante asociación. ¿Qué lectura podemos darle a esos dos arquetipos que define Robert Kiyosaki en “Padre rico y Padre pobre”? ¿No son, acaso, dos arquetipos opuestos de guiones de vida?, en tal caso: ¿de qué manera influyen en el proceso de marcación de objetivos en nuestra vida y en nuestras inversiones en particular?

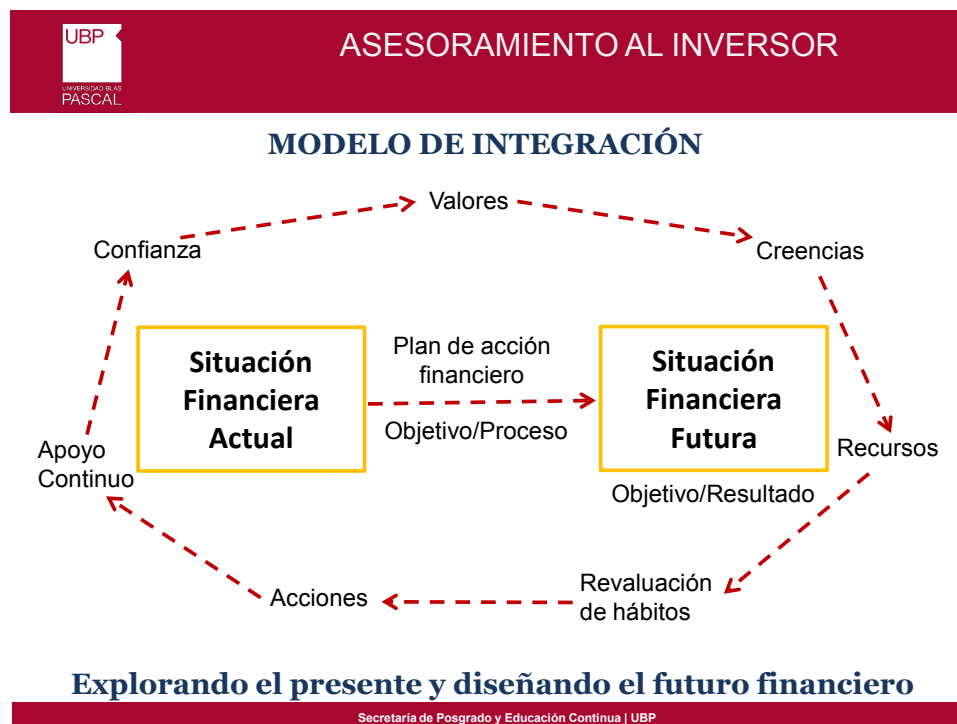
Cuando uno de estos padres arquetípicos nos dice “gana tu dinero con el sudor de tu frente”, “logra un empleo digno, en una buena empresa, que pueda garantizar para ti y tu familia una obra social, una buena jubilación”, ¿tiene algo que ver esto con nuestra historia de vida? No importa especialmente que este concepto nos sea transferido de manera exclusiva por la figura del padre; puede provenir del seno familiar o desde el grupo de amigos que nos rodea o del contexto social y cultural, lo importante es reconocer que este aprendizaje, desde la primera infancia, para bien o para mal –no lo sabemos- nos está marcando; está escribiendo un guión para nuestras vidas, el guión por el que comenzará a transcurrir nuestra actuación no bien pisemos el escenario de la vida.

Pero también nos marca si nos dicen “fíjate qué buena empresa puedes comprar”, “aprende a que tu dinero y los demás trabajen para ti”, “sé el organizador de la cadena de valor, no el eslabón de esa cadena”. Kiyosaki así, de una manera muy práctica, nos revela estos dos guiones, estos dos arquetipos extremos. Entre uno y otro, bien puede estar el nuestro.

Pongamos en claro una cuestión: el Coaching Financiero no va a solucionar aspectos de la personalidad, ni va a elaborar un diagnóstico de situaciones que entrañan estados patológicos del yo; si puede atisbar situaciones que suelen presentarse como obstáculos –hábitos o creencias- para un desarrollo de la personalidad inversora, cuestiones que no necesariamente son patológicas, pero bien pueden requerir ser abordados profesionalmente.

### Cierre del proceso de Coaching Financiero, vuelta al Modelo Integrador

Finalmente, cerramos con una vuelta al Modelo Integrador, donde imaginamos la dinámica con los distintos componentes interactuando en el programa de Coaching Financiero. Quizá, con todo lo expuesto tengamos mucho más clara la aproximación al modelo.



En esta dinámica, el Equipo Inversor comienza estableciendo sintonía para ganar confianza, trata con la cuestión más acuciante, trabaja con objetivos -avanzando desde la certidumbre del futuro hacia la incertidumbre del presente-, descubre los valores subyacentes y desafía las creencias, buscan recursos, construyen un plan, revalúan hábitos, generan tareas inmediatas, permitiéndose reciclar el proceso en cuanto sea necesario en el marco de un apoyo permanente y continuado.

Para internalizar este proceso es altamente productivo trabajar con nuestras propias finanzas personales, explorando el presente y diseñando el futuro de las mismas.

Tal como acabamos de resumir, es bueno fijarnos primero nuestros objetivos –de corto, mediano y largo plazo-; revisar que sean lo suficientemente poderosos, desafiantes, positivos, específicos, proactivos, ecológicos; decidir cómo obtendremos la prueba y feedback para el recorrido que haremos para lograrlo; organizar nuestros recursos y preparar el plan de acción; prestar atención en definir el objetivo-resultado y el objetivo-proceso; y descubrir el valor fundamental que hay detrás del objetivo, que es quien nos va a acompañar en todo el proceso para alcanzarlo.

Asimismo, es relevante observarnos a nosotros mismos en forma permanente: ¿Cuáles son nuestras creencias, juicios, hábitos positivos que nos apuntalan? ¿Cuáles pueden ser nuestras barreras internas y externas que nos obstaculizan? ¿Pensar en cómo podemos afrontarlas?



En este contexto es necesario que hagamos un relevamiento del estado actual de nuestras finanzas. ¿Cuál es nuestro activo y cuál es nuestro pasivo? ¿Cuáles son nuestros ingresos y egresos? ¿Cuál es nuestro patrimonio? ¿Cuál es nuestro cash flow de aquí a un año vista?, por ejemplo. Analizar también en esta fase todo lo que pueda influir para lograr un adecuado diagnóstico de nuestro estado financiero presente, v.gr.: los gastos menores, tarjetas de crédito, otros ingresos, etc.

***La significación de este trabajo reside en que nos lleva a descubrir nuevos bolsones de ahorro, que son la base para ser exitoso en nuestras inversiones.***

Teniendo ya el estado futuro (nuestros objetivos) y el estado presente (nuestro propio diagnóstico de situación) es aconsejable rever el plan de acción, definir nuestra personalidad inversora, analizar bien si nuestros objetivos concuerdan con ella, definir la estrategia dominante que vamos a seguir en nuestras inversiones, seleccionar las técnicas –primarias y secundarias, que vamos a utilizar para escoger los instrumentos de inversión y estructurar la cartera que más nos satisfaga y cumpla integralmente con nuestros objetivos.

Cuando hayamos realizado este trabajo, cuando estos conceptos hayan pasado antes por nosotros nos será mucha más natural afrontar a nuestros cliente inversores.

De cara al cliente inversor, es muy importante que esta gestión quede plasmada y se lleve de forma actualizada en un “Legajo del Inversor”, en definitiva una ficha completa del cliente y que también podemos adaptar a nuestros propios fines. En el Anexo II, exponemos una versión sugerida para confeccionar dicho legajo.

Como hemos expresado de manera insistente, todo este proceso comienza desde luego con la primera entrevista con el Inversor. En el Anexo III, también exponemos un procedimiento sugerido para abordar dicha reunión, fundamental ya que en ella se comienza por generar sintonía con el cliente, lo que invariablemente – si somos capaces de transmitir competencia, sinceridad, confiabilidad e involucramiento, llevará a la construcción de la confianza: el mayor capital que puede ostentar un ACF profesional.

***Confianza: el mayor capital que puede ostentar un ACF profesional.***

- **ANEXO I: Guía de preguntas eficaces del Modelo GROW que te ayudaran en ambas actividades IC 1**
- **ANEXO II: Legajo del Inversor IC 2**
- **ANEXO III: Conversación inicial con un cliente de inversión IC 3**

### **Bibliografía consultada**

- Bauman, Zygmunt (2009); Modernidad líquida; Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Berne, Eric (1974); ¿Qué dice usted después de decir hola?; Barcelona, Ediciones Grijalbo S. A.
- Eatnell, John y Taylor, Lance (1998); Finanzas globales en riesgo: un análisis de la regulación internacional; Buenos Aires, Siglo XXI Editores.
- Echevarría, Guillermo (2012); Cómo hacer que las cosas pasen. En lugar de vivir hablando de lo que pasa; Buenos Aires, Ediciones B.
- Echeverría, Rafael (2014); Ontología del Lenguaje; Buenos Aires; GRANICA; Juan Carlos Sáez Editor.
- Foucault, Michel (1979); La arqueología del saber; México, Siglo XXI Editores.
- Litvinoff, Nicolás (2011); ¡Es tu dinero! Finanzas personales sin asesores; Buenos Aires, GRANICA.
- O'Connor, Joseph y Lages, Andrea (2005); Coaching con PNL. Programación Neurolingüística. Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás; Barcelona, Ediciones Urano S. A.
- Otálora, Mariano (2012); Inversiones para todos: Guía para invertir y hacer negocios; Buenos Aires, Planeta.
- Otálora, Mariano (2022); Del colchón a la inversión: Guía para ahorrar e invertir en la Argentina; Buenos Aires, Planeta.
- Pantanetti, Mariano (2013); Coaching financiero personal: Cómo definir tus objetivos financieros y conseguirlos fácilmente; Buenos Aires, Empresa Activa.
- Roman, J.M., Senille A., Pastor E., Poblete M. y Gutiérrez, G. (1983); Análisis transaccional: Modelos y aplicaciones; Barcelona, Ediciones LEAC S. A.
- Senge, Peter (1998); La quinta disciplina en la práctica; Barcelona, GRANICA.
- Whitmore, John (2012); Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas; Buenos Aires, PAIDOS.
- Wolk, Leonardo (2012); COACHING, El Arte de Soplar Brasas; Buenos Aires; Gran Aldea Editores.

## ANEXO I

### Guía de preguntas eficaces del Modelo GROW que te ayudaran en ambas actividades

#### Meta (Goal)

- ¿Cuál es el asunto o tema financiero sobre el cual quieres trabajar?
- ¿Qué tipo de resultado esperas obtener al final de esta reunión?
- ¿Hasta dónde quieres llegar y qué esperas conseguir en esta reunión?
- A largo plazo, ¿Cuál es tu meta relacionada con el tema? ¿Cuándo quieres lograrla?
- ¿Qué etapas intermedias puedes identificar y cuándo piensas alcanzarlas?

#### Realidad (Reality)

- ¿Cuál es la situación financiera presente, con más detalle?
- ¿Cuál es tu mayor preocupación al respecto?
- ¿A quién afectará este problema o tema que quieres abordar, además de a ti?
- ¿Quién más está enterado de tu deseo de hacer algo al respecto?
- ¿Cuánto control personal tienes sobre el resultado?
- ¿Quién más tiene algún control sobre el resultado, y en qué medida?
- ¿Qué medida de acción has tomado hasta ahora?
- ¿Qué te impide hacer algo más?
- ¿Cuáles son los obstáculos que necesitas superar para seguir adelante?
- ¿Qué barreras internas o qué resistencia personales te impiden emprender una acción?
- ¿Con qué recursos cuentas? ¿Habilidad, entusiasmo, tiempo, dinero, apoyo, etc.?
- ¿Qué otros recursos necesitarás? ¿De dónde los obtendrás?
- ¿Cuál es realmente el problema aquí, el quid de la cuestión?

#### Opciones (Options)

- ¿De qué otra manera podrías abordar este problema?
- Haz una lista de todas las alternativas y soluciones grandes o pequeñas, completas o parciales
- ¿Qué más podrías hacer?
- ¿Qué harías si tuvieras más tiempo o mayor presupuesto?
- ¿Qué harías si pudieras comenzar otra vez desde el principio?
- ¿Te gustaría otra sugerencia?

- ¿Cuáles son los beneficios y los costos de cada opción?
- ¿Cuál podría dar el mejor resultado?
- ¿Cuál de estas soluciones prefieres o serían mejor para ti?
- ¿Cuál te daría la mayor satisfacción?

### **Voluntad (What, When, Whom y Will)**

- ¿Qué opción u opciones elegirías?
- ¿En qué medida esto responde a todos tus objetivos?
- ¿Cuáles son tus criterios y medida del éxito?
- ¿Cuándo vas a comenzar y terminar exactamente cada etapa de la acción?
- ¿Qué podría impedirte avanzar a través de estas etapas o alcanzar tus objetivos?
- ¿Tienes alguna resistencia personal que te impida continuar con la acción?
- ¿Qué harías para disolver estas barreras externas o internas?
- ¿Quién debe conocer tus planes?
- ¿Qué apoyo necesitas y de quién?
- ¿Qué harás para obtener ese apoyo y cuándo?
- ¿Qué podría hacer yo para ayudarte?
- Califica, en una escala de 1 a 10, el grado de compromiso que necesitas para llevar adelante esta acción concertada.
- ¿Qué te impide calificar con 10?
- ¿Qué podrías hacer para elevar y calificar más alto tu compromiso?
- ¿deseas conversar sobre algo más o ya está todo dicho?

## ANEXO II

### Legajo del Inversor

#### Sección I - Primera reunión – Conocimiento del cliente:

La gestión profesional del ACF comienza con el primer encuentro con su cliente. Ahí es donde se construye la sintonía entre ambos, donde se ponen los cimientos de la confianza mutua y donde el ACF comienza su trabajo. El primer encuentro – ver Anexo III- define el escenario, atiende a los detalles prácticos acerca de cómo va a funcionar la relación, y permite explorar la situación actual del cliente y marcar la pauta del futuro trabajo entre el ACF y el Inversor. El cliente inversor se ha comprometido en relación con uno de los aspectos fundamentales de su vida: *la administración de sus finanzas personales y sus inversiones*. En esta primera sección se exponen los criterios y procedimientos utilizados por el ACF para desarrollar acciones que llevan a los siguientes objetivos:

- Establecer sintonía y sentar las bases de la confianza con el Inversor.
- Gestionar las expectativas del cliente.
- Evaluar al cliente y reunir información – Dinámica de perspectivas vitales - Test del Inversor – Otras informaciones.
- Descubrir las preocupaciones financieras del cliente.
- Diseñar la alianza de Asesoramiento / Coaching Financiero.
- Tratar con las cuestiones prácticas.
- Comprometerse con el programa de Asesoramiento / Coaching Financiero.
- Iniciar la gestión de Asesoramiento / Coaching Financiero con la cuestión más inmediata que presente el Inversor.

#### Sección II - Tratamiento de la cuestión más inmediata:

En esta sección se deberán explicitar los criterios y metodologías usadas para responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación patrimonial, económica y financiera actual del cliente?
- ¿Cómo sabrán ACF e Inversor que el programa de Asesoramiento / Coaching Financiero está funcionando? A ambos, les tiene que quedar claro qué será considerado éxito financiero.
- ¿Qué tendrá que hacer el cliente?
- ¿Qué tendrá que dejar de hacer?
- ¿Cuáles de los hábitos que tiene están manteniendo el bloqueo financiero?
- ¿Qué costumbres hay en su vida que le impiden avanzar? El cliente deberá tomar en consideración la posibilidad de revisar sus hábitos financieros, abandonar los perjudiciales y construir otros beneficiosos para sus finanzas.
- ¿De qué va a necesitar más?
- ¿Qué tendrá que hacer de forma diferente?

- ¿Qué ejercicios y tareas se podrán recomendar al cliente que le ayuden a realizar todo lo anterior? Incluso, en el primer encuentro, el ACF puede hacerse ya una idea de lo que esas tareas pueden incluir.

### Sección III - Objetivos, Valores y Creencias:

En esta sección se detallan los objetivos financieros y de inversión del cliente, como así también el valor fundamental subyacente. En caso de haber sido necesario el trabajo con creencias, se expondrá el método utilizado para la identificación de las mismas y la respuesta del cliente ante la toma de conciencia de las mismas.

En primer lugar, el ACF trabaja con los *objetivos financieros* del cliente. Los objetivos son lo que hacen avanzar al Inversor. Es lo que quiere el cliente y son la base del servicio de Asesoramiento / Coaching Financiero. El ACF acompaña al Inversor a expresar lo que realmente quiere. El Inversor siempre se mueve hacia algo. Se mueve de un estado presente a uno deseado. En el momento en que no se siente satisfecho con lo que tiene, se pone en marcha hacia algo mejor. Lo que una persona quiere es lo que la distingue de otra. Los objetivos son tan individuales como las huellas dactilares. Lo opuesto a marcar objetivos es pensar en los problemas.

La marcación de objetivos financieros y de inversión cambia la atención de “¿Qué está mal?” a “¿Qué es lo que quiero?”, lo cual hace que el Inversor pueda avanzar de forma estructurada. El ACF acompaña al cliente a explorar el presente financiero y a diseñar el futuro. Este proceso implica dos clases distintas de objetivos:

- El **objetivo - resultado financiero**: el destino final, el lugar al que se dirige el Inversor.
- El **objetivo - proceso financiero**: es el plan para alcanzar el objetivo – resultado, incluye una serie de objetivos menores del viaje a donde se dirige el Inversor.

Al acompañar al cliente a fijar sus objetivos, es preciso asegurarse que estos serán positivos, proactivos, específicos, ecológicos, que tendrán en cuenta la prueba y el feedback del logro del objetivo, que contemplarán los recursos que el cliente va a necesitar en el proceso, como así también el plan de acción que lleve a alcanzarlo.

En segundo lugar, hay que acompañar al cliente a que descubra el **valor fundamental subyacente** que está detrás del objetivo.

Finalmente, hay que encarar un tema fundamental: el **trabajo con las creencias del cliente**, esto es la identificación de las creencias limitadoras del potencial del cliente inversor, en aquellos casos, desde luego, en que tal necesidad surja del trabajo en equipo entre ACF y Cliente Inversor.

#### **Sección IV – “Comprender es actuar” – Apertura de la Cuenta Comitente del Cliente:**

En la presente sección, el ACF dejará constancia, mediante fotocopias, de la totalidad de los formularios y documentación que fue necesario cumplimentar para la apertura de la cuenta comitente, según se trate el cliente de una persona humana o jurídica.

#### **Sección V – Establecimiento del Plan de Acción Financiero y de Inversión:**

En el *plan de acción financiero* hay dos viajes paralelos. Uno es el viaje exterior: una serie de acciones que el cliente realizará, que cambiarán algo en su entorno y que los demás verán. Sin embargo, hay otro viaje paralelo que no se percibe fácilmente: el viaje interior. Se trata de un viaje de sentimientos, aprendizaje y desarrollo personal. El ACF trabaja con los dos a la vez.

Sin embargo, para generar un plan financiero tiene que haber alguna acción, de manera que mientras el ACF está explorando el viaje interior es relevante que se asegure de que existan pasos definidos en el camino hacia el objetivo final. *Aprender, especialmente en finanzas e inversiones, siempre es hacer algo diferente.*

Es recomendable que se comience este trabajo con el Inversor inmediatamente después de la primera reunión, partiendo de sus objetivos y de sus valores. El plan de acción financiero y de inversión, reflejará las acciones y los cambios que se irán introduciendo en la administración financiera del cliente y, desde luego, las *estrategias de inversión* que se llevarán adelante en el proceso de inversión.

#### **Sección VI – Apoyo continuado:**

En esta última sección el ACF registrará los avances del cliente, los ajustes que puedan introducirse en el plan financiero y de inversión, los rebalanceos de inversión que pudieran realizarse, y las conclusiones finales acerca de su propio aprendizaje, el aprendizaje del cliente y los resultados finales alcanzados.



**ANEXO III****Conversación inicial con un cliente de inversión**

La finalidad, aquí, consiste en asegurarnos de que estamos poniendo en práctica nuestras **competencias conversacionales** como ACFs.

A continuación enunciamos una estructura alternativa sugerida y algunos tips para organizar, planificar y llevar adelante la conversación.

**Acerca de nuestro cliente:**

Es muy importante que se sepa realmente si la persona está interesada en reordenar sus finanzas personales, iniciar un plan de ahorro y comenzar a invertir. Ausculta que esté deseosa de emprender un programa de Coaching Financiero. No te olvides nunca de una expresión generalizada que dice: “Coaching (Financiero) no solicitado, no es Coaching (Financiero) bienvenido”.

**Entorno agradable:**

Selecciona un ambiente que sea agradable y confortable para realizar la entrevista. Procura crear un clima de intimidad, confidencialidad y receptividad tal que tu cliente se sienta como la persona más importante de la reunión.

**Antes de comenzar:**

Ten en cuenta los siguientes tips que pueden ayudarte a programar la entrevista.

- Recibe a tu cliente con amabilidad y una postura corporal que transmita seguridad. No te olvides que a partir de esta reunión se comienza a generar sintonía, que es la base para construir confianza. Puedes invitarlo a tomar un café y recuerda que una nota de humor –según la personalidad de cada uno- puede contribuir a romper una excesiva formalidad.
- Consúltale qué sabe acerca de una conversación de Coaching Financiero.
- Cuéntale qué es y qué no es el Coaching Financiero
- Explícale qué se puede lograr en una conversación de CF y qué alcances puede tener.
- Dile cómo vas a accionar y recuerda que **“tu cliente tiene todas las respuestas y tú esencialmente preguntas”**.
- Ten un cuaderno a mano para tomar notas de todo aquello que consideres importante acerca de lo que dice tu cliente.
- No te olvides de pedirle permiso de que tomarás nota en la reunión.
- Diviértete y divierte a tu cliente, en el mejor sentido de la palabra.

### **Construyendo el acuerdo de Coaching financiero:**

De aquí en adelante puedes utilizar como guía el Modelo GROW, que tienes a tu alcance detalladamente en los contenidos. En el Anexo I encontrarás lista de preguntas eficaces que pueden siempre ser de utilidad. Ten muy presente la estructura en función de la cual vas a construir tus preguntas. Tal como vimos, no uses nunca ¿Por qué?

No obstante, te recordamos algunas preguntas claves para formularle al inversor en esta parte de la entrevista. (La meta, en el Modelo GROW)

- **¿Qué** quieres trabajar en esta entrevista? – La respuesta, seguramente, te sugerirá el problema, la cuestión más importante del cliente, sus obstáculos, lo que lo está limitando en sus finanzas. Toma nota de lo que quiere trabar el inversor concretamente.
- **¿Para qué** quieres trabajar “esto” –el tema que definió-? – El cliente te devolverá un objetivo, una declaración, una visión, un compromiso. Es fundamental que quede claro cuál es el objetivo del inversor. Toma nota del para qué quiere trabajar ese tema.
- **¿Qué** quieres llevarte de esta reunión? – Te contestará con acciones y emociones concretas. Toma nota de la acción que quiere llevarse.
- **¿Cómo** te vas a dar cuenta al final de la reunión que te estás llevando lo que querías? – Observa qué emoción te transmite, qué expresión corporal le notas ante la posibilidad de lograr lo que desea. Toma nota de lo que te dice acerca de cómo se va a dar cuenta.
- Del 1 al 10, siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta, ¿Qué valoración le darías a tu situación actual y con qué valoración te quieres ir cuando finalices la reunión?
- Finalmente, realiza el parafraseo al terminar el acuerdo y fíjate muy bien, al transmitirlo a tu cliente, que esté de acuerdo.

### **Proceso de Coaching:** (Realidad y Opciones, en el Modelo GROW)

Esta es la fase de exploración; algunos tips para tener en cuenta.

- Pon esmero en utilizar el mismo vocabulario del cliente y procura conocer el significado de sus palabras.
- Escucha cuáles son los fundamentos de los juicios que sostiene el inversor. Ten presente cómo se fundan y recuerda que **“los juicios siempre hablan de quienes los emiten”**.
- Distingue la emoción que manifiesta el cliente. Pregúntale cuál es esa emoción y obsérvate a ti mismo a ver si la sentiste y cómo sentiste esa emoción.
- Observa la corporalidad del cliente y qué energía utiliza al hablar.
- Desafía sus creencias limitantes parafraseando.

### **Diseño de acciones y cierre:** (Voluntad, en el Modelo GROW)\

- ¿Qué acciones vas hacer?
- ¿Cuándo lo vas a hacer?
- ¿Qué obstáculos puedes encontrar?
- ¿Cuándo lo vas a hacer, qué día, qué hora, etc.?
- ¿Chequea si se trabajaron los temas definidos en el Acuerdo?
- Dale un cierre a la reunión.

## Gestionando íntegramente tus finanzas personales

Realiza un plan integral para tus finanzas personales. Puedes utilizar como base el siguiente cuadro, como así también el material que al respecto encontrarás en Contenidos – Unidad 2 - Cierre del proceso de Coaching Financiero, vuelta al Modelo Integrador.

<div>  <b>ASESORAMIENTO AL INVERSOR</b> </div>			
<b>OBJETIVO, ESTRATEGIA Y TECNICAS DE INVERSIÓN</b>			
Objetivo	Estrategia dominante	Técnica	
		Primaria	Secundaria
Conservación del capital	Pasiva	Asset allocation (AA)	Index investing (II)
Apreciación del capital	Activa	Trading	Stock picking (SP) / Market timing (MT)
Renta corriente	Activa / Pasiva	Trading	Dividend Investing (DI) / Cupón

**FUENTE:** Lic. Mariano Pantanetti

Secretaría de Ingreso y Educación Continua | UBP

### **Pasa a la acción!**

Trabaja con tus finanzas personales, explorando el presente y diseñando el futuro de las mismas. Fija, primero tus objetivos –de corto, mediano y largo plazo-, a partir de lo que definiste en la Actividad 2, de la Unidad 1. Revisa nuevamente que sean lo suficientemente poderosos, desafiantes, positivos, específicos, proactivos, ecológicos. Decide como obtendrás la prueba y feedback del logro de tus objetivos. Organiza tus recursos y prepara tu plan de acción. Presta atención en definir tu objetivo-resultado y tus objetivos-proceso:

---

---

---

---

Descubre el valor fundamental que hay detrás del objetivo y que te va a acompañar en el camino hacia alcanzarlo:

---

---

---

Obsérvate a ti mismo en forma permanente: ¿Cuáles son tus creencias, juicios, hábitos positivos que te apuntalan?:

---

---

---

---

¿Cuáles pueden ser tus barreras internas y externas que te obstaculizan? ¿Piensa en cómo puedes afrontarlas?:

---

---

---

---

Has un relevamiento del estado actual de tus finanzas. ¿Cuál es tu activo y cuál es tu pasivo? ¿Cuáles tus ingresos y egresos? ¿Cuál es tu patrimonio? ¿Cuál es tu cash flow de aquí a un año vista? Analiza todo lo que pueda influir para lograr un adecuado diagnóstico de tu estado financiero presente, como p. ej.: tus gastos menores, tarjetas de crédito, otros ingresos, etc. Descubre nuevos bolsones de ahorro:

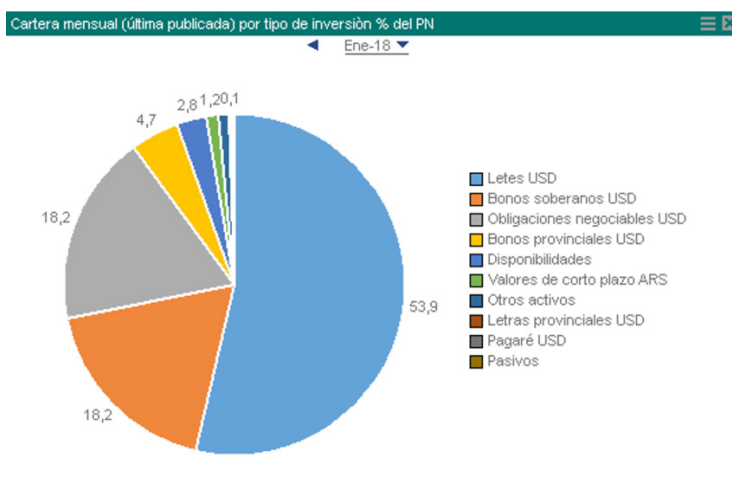
---

---

---

---

Teniendo tu estado futuro (tus objetivos) y tu estado presente, revé el plan de acción, define tu personalidad inversora, analiza bien si tus objetivos concuerdan con ella, define la estrategia dominante que vas a seguir en tus inversiones, selecciona las técnicas –primarias y secundarias, que vas a utilizar para escoger los instrumentos de inversión y estructura tu cartera de inversión que más te satisfaga y cumpla integralmente con tus objetivos. Describe sintéticamente este proceso, cómo lo has llevado a cabo y presenta tu propia propuesta de inversión (Cuando expongas tu cartera hazlo con una imagen similar a la que mostramos a continuación, con fines meramente ejemplificativo.):




---

---

---

---

## Gestionando principios de ética profesional

Estas desarrollando la actividad de Asesor Coach Financiero y cuentas en tu oficina con un asistente que colabora contigo -administrativa y técnicamente- en la atención de los clientes, en el armado de los legajos de inversión y en la relación con el ALYC, a través del cual canalizas las operaciones. Cuentas, además, con 4 ejecutivos de inversión independientes con los cuales mantienes una asociación estratégica con fines comerciales.

Estas pensando en que todo el equipo se adhiera a unos cuantos principios éticos fundamentales de cara al cliente, al mercado y a la sociedad.

### **Pasa a la acción!**

Enuncia 10 principios para someter a consideración de tu equipo, y explica brevemente en qué consiste cada uno de ellos. Indaga al respecto, consultando páginas web de entidades, tales como la de CNV y de compañías del mercado y la competencia:

---

---

---

## Iniciando la conversación con un cliente de inversión

La finalidad, aquí, consiste en asegurarnos de que estamos poniendo en práctica nuestras **competencias conversacionales** como ACFs.

A continuación enunciamos una estructura alternativa sugerida y algunos tips para organizar, planificar y llevar adelante la conversación.

### **Acerca de nuestro cliente:**

Es muy importante que se sepa realmente si la persona está interesada en reordenar sus finanzas personales, iniciar un plan de ahorro y comenzar a invertir. Ausculta que esté deseosa de emprender un programa de Coaching Financiero. No te olvides nunca de una expresión generalizada que dice: **“Coaching (Financiero) no solicitado, no es Coaching (Financiero) bienvenido”**.

### **Entorno agradable:**

Selecciona un ambiente que sea agradable y confortable para realizar la entrevista. Procura crear un clima de intimidad, confidencialidad y receptividad tal que tu cliente se sienta como la persona más importante de la reunión.

### **Antes de comenzar:**

Ten en cuenta los siguientes tips que pueden ayudarte a programar la entrevista.

- Recibe a tu cliente con amabilidad y una postura corporal que transmita seguridad. No te olvides que a partir de esta reunión se comienza a generar sintonía, que es la base para construir confianza. Puedes invitarlo a tomar un café y recuerda que una nota de humor –según la personalidad de cada uno- puede contribuir a romper una excesiva formalidad.
- Consúltale qué sabe acerca de una conversación de Coaching Financiero.
- Cuéntale qué es y qué no es el Coaching Financiero
- Explícale qué se puede lograr en una conversación de CF y qué alcances puede tener.
- Dile cómo vas a accionar y recuerda que **“tu cliente tiene todas las respuestas y tú esencialmente preguntas”**.
- Ten un cuaderno a mano para tomar notas de todo aquello que consideres importante acerca de lo que dice tu cliente.
- No te olvides de pedirle permiso de que tomarás nota en la reunión.
- Diviértete y divierte a tu cliente, en el mejor sentido de la palabra.

### **Pasa a la acción!**

#### **a. Construye el acuerdo de Coaching financiero:**

De aquí en adelante puedes utilizar como guía el Modelo GROW, que tienes a tu alcance detalladamente en los contenidos. En el Anexo I encontrarás lista de preguntas eficaces que pueden siempre ser de utilidad. Ten muy presente la estructura en función de la cual vas a construir tus preguntas. Tal como vimos, no uses nunca ¿Por qué?

No obstante, te recordamos algunas preguntas claves para formularle al inversor en esta parte de la entrevista. (La meta, en el Modelo GROW)

- **¿Qué** quieres trabajar en esta entrevista? – La respuesta, seguramente, te sugerirá el **problema**, la cuestión más importante del cliente, sus obstáculos, lo que lo está limitando en sus finanzas. Toma nota de lo que quiere tratar el inversor concretamente.
- **¿Para qué** quieres trabajar “esto” –el tema que definió-? – El cliente te devolverá un **objetivo**, una declaración, una visión, un compromiso. Es fundamental que quede claro cuál es el objetivo del inversor. Toma nota del para qué quiere trabajar ese tema.
- **¿Qué** quieres llevarte de esta reunión? – Te contestará con **acciones y emociones** concretas. Toma nota de la acción que quiere llevarse.
- **¿Cómo** te vas a dar cuenta al final de la reunión que te estás llevando lo que querías? – Observa qué emoción te transmite, qué expresión corporal le notas ante la posibilidad de lograr lo que desea. Toma nota de lo que te dice acerca de cómo se va a dar cuenta.
- Del 1 al 10, siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta, ¿Qué valoración le darías a tu situación actual y con qué valoración te quieres ir cuando finalices la reunión?
- Finalmente, realiza el parafraseo al terminar el acuerdo y fíjate muy bien, al transmitirlo a tu cliente, que esté de acuerdo.

### **b. Proceso de Coaching:** (Realidad y Opciones, en el Modelo GROW)

Esta es la fase de exploración; algunos tips para tener en cuenta.

- Pon esmero en utilizar el mismo vocabulario del cliente y procura conocer el significado de sus palabras.
- Escucha cuáles son los **fundamentos de los juicios** que sostiene el inversor. Ten presente cómo se fundan y recuerda que **“los juicios siempre hablan de quienes los emiten”**.
- Distingue la emoción que manifiesta el cliente. Pregúntale cuál es esa emoción y obsérvate a ti mismo a ver si la sentiste y cómo sentiste esa emoción.
- Observa la corporalidad del cliente y qué energía utiliza al hablar.
- Desafía sus creencias limitantes parafraseando.

### **c. Diseño de acciones y cierre:** (Voluntad, en el Modelo GROW)

- ¿Qué acciones vas hacer?
- ¿Qué obstáculos puedes encontrar?
- ¿Cuándo lo vas a hacer, qué día, qué hora, etc.?
- Chequea si se trabajaron los temas definidos en el Acuerdo?
- Dale un cierre a la reunión.

## actividad 4

### **Gestionando el Legajo del Cliente Inversor**

En esta actividad te proponemos conformar el legajo de tu cliente inversor. Puedes realizarlo con el mismo cliente con el cual llevaras adelante la **Actividad 12 – Iniciando la conversación con un cliente de inversión**. Más allá de cumplir con los requisitos normativos de la Comisión Nacional de Valores (CNV), estarás cumpliendo con los más altos principios de la deontología profesional de un Asesor Coach Financiero, así como el médico de cabecera lleva el legajo clínico de sus pacientes.

#### **Pasa a la acción!**

#### **Sección I - Primera reunión – Conocimiento del cliente:**

La gestión profesional del ACF comienza con el primer encuentro con su cliente. Ahí es donde se construye la sintonía entre ambos, donde se ponen los cimientos de la confianza mutua y donde el ACF comienza su trabajo. El primer encuentro, que mantuvieras en la **Actividad 12**, define el escenario, atiende a los detalles prácticos acerca de cómo va a funcionar la relación, y permite explorar la situación actual del cliente y marcar la pauta del futuro trabajo entre el ACF y el Inversor. El cliente inversor se ha comprometido en relación con uno de los aspectos fundamentales de su vida: *la administración de sus finanzas personales y sus inversiones*. En esta primera sección se exponen los criterios y procedimientos utilizados por el ACF para desarrollar acciones que llevan a los siguientes objetivos:



- Establecer sintonía y sentar las bases de la confianza con el Inversor.
- Gestionar las expectativas del cliente.
- Evaluar al cliente y reunir información – Dinámica de perspectivas vitales - Test del Inversor – Otras informaciones.
- Descubrir las preocupaciones financieras del cliente.
- Diseñar la alianza de Asesoramiento / Coaching Financiero.
- Tratar con las cuestiones prácticas.
- Comprometerse con el programa de Asesoramiento / Coaching Financiero.
- Iniciar la gestión de Asesoramiento / Coaching Financiero con la cuestión más inmediata que presente el Inversor.

### **Sección II - Tratamiento de la cuestión más inmediata:**

En esta sección se deberán explicitar los criterios y metodologías usadas para responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación patrimonial, económica y financiera actual del cliente?
- ¿Cómo sabrán ACF e Inversor que el programa de Asesoramiento / Coaching Financiero está funcionando? A ambos, les tiene que quedar claro qué será considerado éxito financiero.
- ¿Qué tendrá que hacer el cliente?
- ¿Qué tendrá que dejar de hacer?
- ¿Cuáles de los hábitos que tiene, están manteniendo el bloqueo financiero?
- ¿Qué costumbres hay en su vida que le impiden avanzar? El cliente deberá tomar en consideración la posibilidad de revisar sus hábitos financieros, abandonar los perjudiciales y construir otros beneficiosos para sus finanzas.
- ¿De qué va a necesitar más?
- ¿Qué tendrá que hacer de forma diferente?
- ¿Qué ejercicios y tareas se podrán recomendar al cliente que le ayuden a realizar todo lo anterior? Incluso, en el primer encuentro, el ACF puede hacerse ya una idea de lo que esas tareas pueden incluir.

### **Sección III - Objetivos, Valores y Creencias:**

En esta sección se detallan los objetivos financieros y de inversión del cliente, como así también el valor fundamental subyacente. En caso de haber sido necesario el trabajo con creencias, se expondrá el método utilizado para la identificación de las mismas y la respuesta del cliente ante la toma de conciencia de las mismas.

En primer lugar, el ACF trabaja con los *objetivos financieros* del cliente. Los objetivos son lo que hacen avanzar al Inversor. Es lo que quiere el cliente y son la base del servicio de Asesoramiento / Coaching Financiero. El ACF acompaña al Inversor a expresar lo que realmente quiere. El Inversor siempre se mueve hacia algo. Se mueve de un estado presente a uno deseado. En el momento en que no se siente satisfecho con lo que tiene, se pone en marcha hacia algo

mejor. Lo que una persona quiere es lo que la distingue de otra. Los objetivos son tan individuales como las huellas dactilares. Lo opuesto a marcar objetivos es pensar en los problemas.

La marcación de objetivos financieros y de inversión cambia la atención de “¿Qué está mal?” a “¿Qué es lo que quiero?”, lo cual hace que el Inversor pueda avanzar de forma estructurada. El ACF acompaña al cliente a explorar el presente financiero y a diseñar el futuro. Este proceso implica dos clases distintas de objetivos:

- El **objetivo - resultado financiero**: el destino final, el lugar al que se dirige el Inversor.
- El **objetivo - proceso financiero**: es el plan para alcanzar el objetivo – resultado, incluye una serie de objetivos menores del viaje a donde se dirige el Inversor.

Al acompañar al cliente a fijar sus objetivos, es preciso asegurarse que estos serán positivos, proactivos, específicos, ecológicos, que tendrán en cuenta la prueba y el feedback del logro del objetivo, que contemplarán los recursos que el cliente va a necesitar en el proceso, como así también el plan de acción que lleve a alcanzarlo.

En segundo lugar, hay que acompañar al cliente a que descubra el **valor fundamental subyacente** que está detrás del objetivo.

Finalmente, hay que encarar un tema fundamental: el **trabajo con las creencias del cliente**, esto es la identificación de las creencias limitadoras del potencial del cliente inversor, en aquellos casos, desde luego, en que tal necesidad surja del trabajo en equipo entre ACF y Cliente Inversor.

#### **Sección IV – “Comprender es actuar” – Apertura de la Cuenta Comitente del Cliente:**

En la presente sección, el ACF dejará constancia, mediante fotocopias, de la totalidad de los formularios y documentación que fue necesario cumplimentar para la apertura de la cuenta comitente, según se trate el cliente de una persona humana o jurídica.

#### **Sección V – Establecimiento del Plan de Acción Financiero y de Inversión:**

En el *plan de acción financiero* hay dos viajes paralelos. Uno es el **viaje exterior**: una serie de acciones que el cliente realizará, que cambiarán algo en su entorno y que los demás verán. Sin embargo, hay otro viaje paralelo que no se percibe fácilmente: el **viaje interior**. Se trata de un viaje de sentimientos, aprendizaje y desarrollo personal. El ACF trabaja con los dos a la vez.

Sin embargo, para generar un plan financiero tiene que haber alguna acción, de manera que mientras el ACF está explorando el viaje interior es relevante que se asegure de que existan pasos definidos en el camino hacia el objetivo final. *Aprender, especialmente en finanzas e inversiones, siempre es hacer algo diferente.*

Es recomendable que se comience este trabajo con el Inversor inmediatamente después de la primera reunión, partiendo de sus objetivos y de sus valores. El plan de acción financiero y de inversión, reflejará las acciones y los cambios que se irán introduciendo en la administración financiera del cliente y, desde luego, las *estrategias de inversión* que se llevarán adelante en el proceso de inversión.

## Sección VI – Apoyo continuado:

En esta última sección el ACF registrará los avances del cliente, los ajustes que puedan introducirse en el plan financiero y de inversión, los rebalanceos de inversión que pudieran realizarse, y las conclusiones finales acerca de su propio aprendizaje, el aprendizaje del cliente y los resultados finales alcanzados.

***“Hecho, es mejor que perfecto”***

***Sheryl Sandberg***

(Directora Operativa de Facebook)

**MUCHAS GRACIAS...!!!**

## ANEXO I

### Guía de preguntas eficaces del Modelo GROW que te ayudaran en ambas actividades

#### Meta (Goal)

- ¿Cuál es el asunto o tema financiero sobre el cual quieres trabajar?
- ¿Qué tipo de resultado esperas obtener al final de esta reunión?
- ¿Hasta dónde quieres llegar y qué esperas conseguir en esta reunión?
- A largo plazo, ¿Cuál es tu meta relacionada con el tema? ¿Cuándo quieres lograrla?
- ¿Qué etapas intermedias puedes identificar y cuándo piensas alcanzarlas?

#### Realidad (Reality)

- ¿Cuál es la situación financiera presente, con más detalle?
- ¿Cuál es tu mayor preocupación al respecto?
- ¿A quién afectará este problema o tema que quieres abordar, además de a ti?
- ¿Quién más está enterado de tu deseo de hacer algo al respecto?
- ¿Cuánto control personal tienes sobre el resultado?
- ¿Quién más tiene algún control sobre el resultado, y en qué medida?
- ¿Qué medida de acción has tomado hasta ahora?
- ¿Qué te impide hacer algo más?
- ¿Cuáles son los obstáculos que necesitas superar para seguir adelante?
- ¿Qué barreras internas o qué resistencia personales te impiden emprender una acción?
- ¿Con qué recursos cuentas? ¿Habilidad, entusiasmo, tiempo, dinero, apoyo, etc.?
- ¿Qué otros recursos necesitarás? ¿De dónde los obtendrás?
- ¿Cuál es realmente el problema aquí, el quid de la cuestión?

### **Opciones (Options)**

- ¿De qué otra manera podrías abordar este problema?
- Haz una lista de todas las alternativas y soluciones grandes o pequeñas, completas o parciales
- ¿Qué más podrías hacer?
- ¿Qué harías si tuvieras más tiempo o mayor presupuesto?
- ¿Qué harías si pudieras comenzar otra vez desde el principio?
- ¿Te gustaría otra sugerencia?
- ¿Cuáles son los beneficios y los costos de cada opción?
- ¿Cuál podría dar el mejor resultado?
- ¿Cuál de estas soluciones prefieres o serían mejor para ti?
- ¿Cuál te daría la mayor satisfacción?

### **Voluntad (What, When, Whom y Will)**

- ¿Qué opción u opciones elegirías?
- ¿En qué medida esto responde a todos tus objetivos?
- ¿Cuáles son tus criterios y medida del éxito?
- ¿Cuándo vas a comenzar y terminar exactamente cada etapa de la acción?
- ¿Qué podría impedirte avanzar a través de estas etapas o alcanzar tus objetivos?
- ¿Tienes alguna resistencia personal que te impida continuar con la acción?
- ¿Qué harías para disolver estas barreras externas o internas?
- ¿Quién debe conocer tus planes?
- ¿Qué apoyo necesitas y de quién?
- ¿Qué harás para obtener ese apoyo y cuándo?
- ¿Qué podría hacer yo para ayudarte?
- Califica, en una escala de 1 a 10, el grado de compromiso que necesitas para llevar adelante esta acción concertada.
- ¿Qué te impide calificar con 10?
- ¿Qué podrías hacer para elevar y calificar más alto tu compromiso?
- ¿deseas conversar sobre algo más o ya está todo dicho?