

## 2. La Presencia del Coach.

### 2.1. La comunicación poderosa

El ser humano es el único ser viviente que tiene el don o regalo de poder hablar como un medio adicional de comunicación. Cuan bien y cuan efectivos seamos dependerá de muchos factores, y lo esencial es conocer cómo nos comunicamos: si somos de pocas palabras, si hablamos más de lo indicado, si nos gusta comunicarnos de forma analítica, o preferimos entablar una conversación para establecer relaciones. En general, la forma como hacemos uso de este don para realizar nuestras interacciones y fomentarlas, fortalecer la forma de relacionarnos con nosotros mismos y otros nos distingue, y hace una diferencia en cómo usamos el regalo de la comunicación.

Como menciona Fernando Rafael Gómez Urrea, autor del libro *El secreto para superar las pérdidas*: "Las personas recuerdan lo que uno les hizo sentir a través de las palabras y las acciones que llevamos a cabo." De ahí la importancia de tomar responsabilidad tanto de nuestras acciones como de lo que comunicamos verbalmente.

Cabe recordar, que cuando hablamos de nosotros mismos nos referimos al diálogo interno que siempre llevamos dentro, y que muchas veces puede pasar inadvertido. Así que la recomendación es crear nuevamente autoconocimiento sobre nuestro estilo para comunicarnos. Primero debemos darnos cuenta de cómo nos comunicamos internamente, y luego observar cuál es el estilo de comunicarnos a nivel externo.

Según Octavio Paz:

La Cultura comienza con el lenguaje y el lenguaje es esencialmente traducción, comienza en el interior mismo de cada lengua, la madre traduce al niño, el sabio a las palabras de los antiguos, el brujo a los animales y las plantas, el astrólogo a las constelaciones. Traducir no es sólo trasladar, sino transmutar; esa transmutación cambia al traductor y a lo que se traduce.

Respecto al arte de la comunicación en el coaching y de acuerdo con Rafael Echeverría:

Los seres humanos somos seres lingüísticos [...] El lenguaje es uno de los factores principales que hace del ser humano el ser que es. Si estudiamos el desarrollo de la humanidad, podemos observar que el hombre fue evolucionando gracias a su poder de reflexión acerca de sus acciones, y esta reflexión sólo se da en el lenguaje. Al evolucionar y perfeccionar el lenguaje, el desarrollo del hombre se aceleró.

Con base en lo anterior, la comunicación en el coaching constituye un elemento vital para el éxito del proceso. Debido a que la comunicación es un proceso interactivo en el que una persona desea comunicar/transmitir un mensaje, y otra persona recibe ese mensaje/ comunicación, para que una comunicación sea efectiva se requiere que el interlocutor tenga la capacidad de manejarla; de ahí surge la importancia de que el coach domine el arte de poder llevar a cabo una comunicación efectiva en favor de su coachee. Es decir, comunicarse de forma tal que el interlocutor, el coachee, logre un entendimiento claro y preciso de lo que se desea transmitir/comunicar.

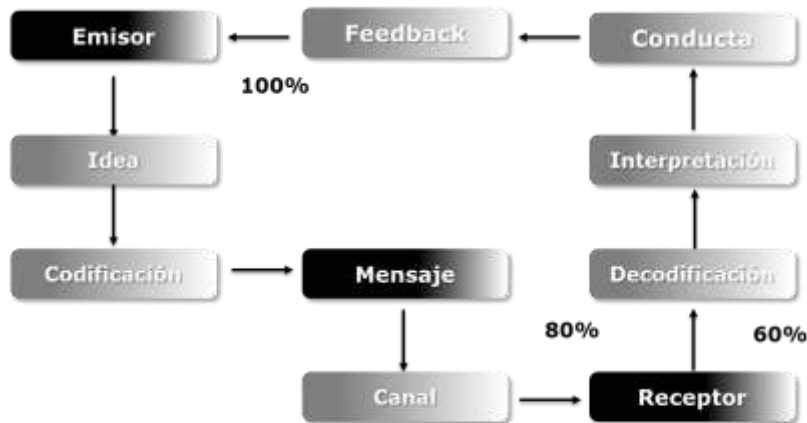
Por tal motivo, una de las competencias clave que establece la Federación Internacional de Coaching es: "Me comunico eficientemente/efectivamente", y bajo este concepto, se toman en

consideración los siguientes conceptos, previamente mencionados:

- Escucha activa.
- Preguntas poderosas.
- Comunicación directa.

## » La Comunicación es un arte

La comunicación es un arte, y en ocasiones no tomamos en cuenta su importancia y su complejidad, ya que requiere que las personas puedan desarrollarla efectivamente, para que el



**NUESTRO OBJETIVO DEBE SER TRANSMITIR O COMUNICAR ALGO A ALGUIEN, LA INTENCIÓN QUE UNO TENGA ES DIFERENTE**

mensaje que se dé a transmitir sea escuchado, procesado, de acuerdo con la intención le se desea comunicar en un principio, y que una vez escuchado correctamente, el interlocutor pueda también responder al mensaje de forma eficiente, para que el diálogo fluya hacia lo que se desea comunicar y con el propósito deseado.

Para entender mejor cómo se lleva a cabo la comunicación, consideremos los siguientes elementos que la componen. Para comenzar, m dos los elementos más importantes:

- La persona que envía el mensaje (A).
- La persona o personas que reciben el mensaje (B)

Sin embargo, no se pueden perder de vista otros factores, como:

- El mensaje en sí.
- El medio por el cual sea transmitido el mensaje, ya sea verbal, escrito o electrónico.
- La forma como se elaboró el mensaje, es decir, cómo se decidió (pensó) la forma de transmitirlo, el cuidado al procesarlo sobre cómo emitirlo mejor tomando en consideración quién o quiénes lo recibirán.
- En cuanto a quienes reciben el mensaje, conocer si lo entienden con la intención con que se transmitió.
- En relación con quienes recibieron el mensaje, una vez recibido, cómo se elabora la respuesta tomando en consideración la interpretación del mensaje y los puntos antes mencionados al momento de enviarlo.

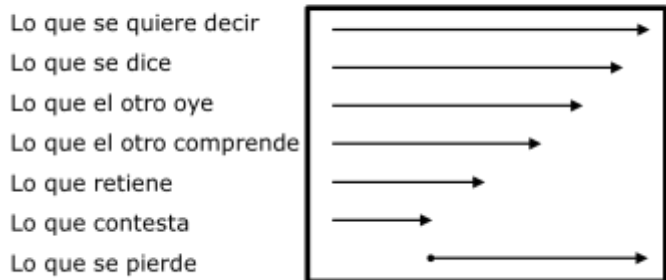
Constituye un ciclo, desde (A), quien envió el mensaje, hasta (B), responde a (A).

Como se puede observar, la comunicación es un arte, ya que para lograr el ciclo total se requieren

habilidades que le permitan a uno ser efectivo al dialogar. Esto es así porque la comunicación, puede ser interrumpida en cualquier momento por factores tanto internos como externos.

Para complicar más la situación, durante toda comunicación, también existe lo que se conoce como ruido, el cual está representado por diversos factores, como un claxon, el murmullo de personas hablando, etc. También puede haber ruidos internos, como cuando una persona está en apariencia escuchando a su interlocutor, mientras está pensando en otro asunto o formulando su respuesta antes de terminar de escuchar lo que le están diciendo.

### DEGRADACIÓN DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN



**LA INFORMACIÓN SE DEGRADA DE MANERA NATURAL**

Cabe recordar que si fuéramos más a fondo, también el estado emocional tanto de quien envía el mensaje como de quien lo recibe es un factor importante. Esto puede condicionar la percepción del mensaje. A todos nos ha pasado que hay días que uno se levanta del "lado derecho de la cama", y como que la vida parece sonreír-nos, y uno lo toma todo con calma y paciencia. Mientras que hay días que todo nos molesta y aunque nos digan algo bonito terminamos gruñendo. Por eso considero que la comunicación es un aspecto sumamente importante para relacionarnos

con otras personas y tratar de que la comunicación se logre de manera más eficiente.

El proceso de comunicación se lleva a cabo en forma circular, es decir, se completa cuando ambas partes entienden el mensaje y se ofrece una retroalimentación de lo entendido durante el proceso. En este capítulo se presentarán algunas sugerencias sobre cómo comunicarnos al momento de dar y recibir una retroalimentación que permita que la comunicación sea más efectiva.

No debemos olvidar que en un proceso de coaching el dar y recibir retroalimentación se enfoca hacia el futuro para determinar acciones específicas que nos apoyen para lograr lo deseado; es decir acciones prepositivas, encaminadas a un fin establecido.

Además de poder ofrecer una retroalimentación efectiva, durante el proceso de coaching es de vital importancia la habilidad de los participantes, en particular la del coach, para "escuchar", el poder hacer "preguntas poderosas" y ofrecer al coachee "distinciones" que lo apoyen para buscar posibilidades de acciones.

Al final, lo que se busca a través de la comunicación y el lenguaje del coaching es devolverle al cliente su poder y honrarlo. Por ejemplo "Mi jefe me trata mal, me grita, no me hace sentir que soy competente." Entonces el coach, con empatía y en un marco de confidencialidad, puede hacerle preguntas como las siguientes:

- ¿Qué puede hacer para que la situación sea distinta?

- ¿Cómo puede abordar a su jefe para comunicarle cómo se siente con la situación?
- ¿A qué se compromete?

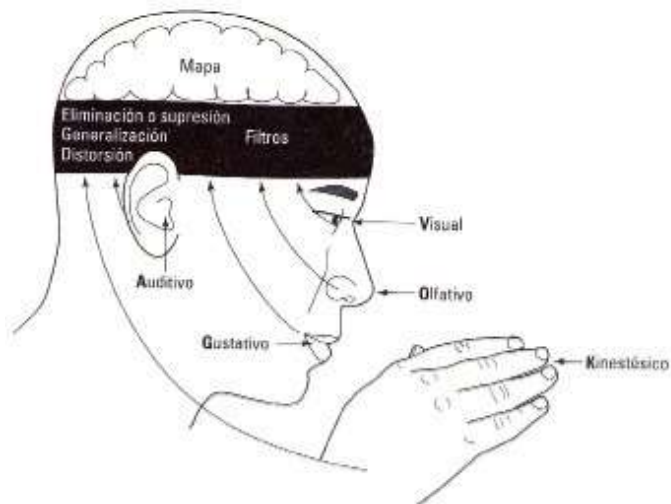
## » Los Metamodelos del lenguaje

Richard Bradler y John Grinder, los fundadores de la PNL, descubrieron que cuando la gente habla, adopta de manera espontánea tres procesos clave relativos al lenguaje, procesos que denominaron así: eliminación (o supresión), generalización y distorsión. Estos procesos nos permiten contarles a los demás nuestras experiencias mediante palabras sin necesidad de entrar en interminables detalles y aburrirlos hasta más no poder.

Estos procesos tienen lugar permanentemente, todos los días, a lo largo de nuestros encuentros cotidianos. Eliminamos información al no contar la historia completa. Hacemos generalizaciones cuando pasamos de una experiencia a otra. Y distorsionamos la realidad dejando volar nuestra imaginación.

La figura siguiente muestra cómo nos percatamos del mundo real a través de nuestros sentidos: el visual (imágenes), el auditivo (sonidos), el kinestésico (tacto y emociones) y el gustativo (sabores). Sin embargo, todo lo que percibimos de la realidad pasa por unos filtros que ajustan o cotejan la información frente a aquello que ya sabemos a través de unos procesos de generalización, distorsión y supresión o eliminación. Así elaboramos nuestro mapa personal o modelo mental del mundo real.

Observando y analizando cuidadosamente a dos terapeutas con mucha experiencia mientras trabajaban hablando con sus pacientes, Bandler y Grinder construyeron el metamodelo lingüístico de la PNL para explicar el vínculo que se daba entre el lenguaje y la experiencia.



A ambos les interesaba encontrar las reglas que determinaban cómo usamos el lenguaje los seres humanos. Estaban bajo la influencia de sus propios conocimientos de lingüística y gramática transformacional, una idea que generó representaciones sobre cómo la gente describe y registra su experiencia mediante el lenguaje. Sus resultados los publicaron en 1975 en un libro titulado *The Structure of Magic* (La estructura de la magia). A pesar de que su trabajo inicial provenía de la psicoterapia —en tanto que querían enriquecer las capacidades de quienes se dedicaban a «ayudar a la gente»—, los modelos a los que llegaron aportaron luces (a personas como tú y nosotras) sobre situaciones tan cotidianas y corrientes como hablar con amigos, parientes y colegas.



El metamodelo ofrece una serie de preguntas que nos permiten superar las supresiones, distorsiones y generalizaciones que hace la gente. Reconoce ras algunas de las preguntas. Son preguntas que hacemos cuando queremos aclarar sentidos o significados,

aunque quizá no nos hubiéramos da cuenta de ello. Formuladas con amabilidad y tacto, estas preguntas nos permiten recoger información para hacernos a una idea más clara de lo que la gente en realidad quiere decir.

La tabla siguiente resume algunas de las muchas maneras en las que podemos suprimir, generalizar y distorsionar una experiencia mediante el lenguaje que usamos. Por el momento no te preocupes por el nombre de los patrones de la PNL; por ahora es mucho más importante que aguces los oídos y escuches bien lo que dice la gente. A medida que aprendes a detectar los patrones de tus metamodelos preferidos y los que prefieren los otros, te verás cada vez mejor preparado para responder de manera adecuada. Te ofrecemos algunas sugerencias respecto a qué decir cuando buscas información que te ayudaría a estar seguro de que entiendes lo que la otra persona quiere decir.

<i><b>Preguntas de metamodelos de la PNL</b></i>	<i><b>Ejemplos de patrones que quizás escuches</b></i>	<i><b>Preguntas para recoger mayor información o ampliar el punto de vista del otro</b></i>
<b>Eliminación</b>		
Eliminación simple	Estaba fuera ¡Necesito ayuda!	¿Dónde exactamente? ¿En qué necesitas ayuda?
Verbos poco específicos	Mi mujer me fastidia.	¿Qué te irrita?
Comparaciones	Es mejor que yo.	¿Mejor para qué?
Juicios	Estas equivocado.	¿Quién lo dice y cuáles son los hechos concretos?
Nominalizaciones	Nuestra relación no va bien. Cambiar es fácil.	¿Qué hace que no estamos funcionando tan bien? ¿Cambiar qué es fácil?
<b>Generalización</b>		
Operadores modales de posibilidad	No puedo... es imposible	¿Qué te lo impide?
Operadores modales de necesidad	Tenemos que hacerlo ... es necesario	¿Qué ocurre si no lo hacemos?
Cuantificadores universales	Jamás me preocupo por mis sentimientos. Siempre lo hacemos así.	¿Nunca jamás? ¿Todas y cada una de las veces? ¿Qué ocurriría si lo hacemos de otro modo?
<b>Distorsión</b>		
Equivalencia Compleja	Con ese nombre debe ser famoso	¿Qué te deja pensar que con ese nombre tiene que ser famoso?
Lectura de la mente	Te va a encantar esto...	¿Cómo lo sabes? ¿Quién lo dijo?
Causa y Efecto	Su voz me irrita La hice sentir muy mal.	¿Qué hace que te irrita su voz? ¿Haciendo qué exactamente?

## Perseguir las imprecisiones

<b>IMPRECISIONES</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Pensar, creer, adivinar, imaginar	¿Cómo lo sabes?
Hace	Dame un ejemplo de cómo lo haces
Saber hacer	¿Cómo lo sabes?
Tener que, deber	¿Qué pasaría en caso contrario?
Imposible, no se puede...	¿Qué te detiene?
Mejor, peor, igual, mas, menos...	¿En comparación con qué?
Ellos, la gente, los demás...	¿Quién específicamente?
Es cierto, justo, bueno, malo...	¿Quién dijo eso?
Nunca, siempre, nada, nadie, ningún, todo el mundo...	¿Realmente?
El amor, la justicia, la tolerancia, el respeto...	¿Cómo exactamente? ¿De qué manera lo quieres?
Estos es porque, porque...	¿Qué lo provoca?

# HOJA DE TRABAJO

## Utilizar las preguntas de precisión

**Ejemplo:** Este ejercicio no me gusta.

*¿Cómo lo sabes? ¿Qué no te gusta?*

1. Fuimos forzados a tomar una decisión.
2. Me siento mejor.
3. Mi suegra me vuelve loco.
4. Yo sé muy bien que él no es honesto conmigo.
5. No me gusta organizar mi vida.
6. Si la dirección ejecutiva conociera mis problemas, no tendría esa actitud.
7. Es necesario que lo logremos.
8. Cuando tomaré vacaciones, me sentiré mejor.
9. No quiero vivir más como antes.
10. Es una mejor propuesta.
11. Mi situación es muy grave, es evidente.
12. Pienso que sería bueno decírselo.

# HOJA DE TRABAJO

## **Perseguir los metamodelos del lenguaje**

En grupo de dos personas. La primera persona planteará una situación problemática de su vida personal o profesional o algo que quiere mejorar. La segunda persona tratará de «cazar» los metamodelos del lenguaje de la primera persona para permitirle de hacer un planteamiento lo más preciso posible.



## 2.2. El arte de escuchar



Si como seres humanos tenemos el beneficio de poder hablar, ¿cuán efectivamente lo utilizamos para transmitir una información, cómo influir y hacer que algo se realice? ¿Cuál es al final del día el propósito de comunicarnos, y cuán eficientemente lo logramos? El tener un don no necesariamente implica que lo usemos de forma óptima. Existen casos en que una persona puede hablar simplemente por el hecho de que le agrada escuchar su voz, porque considera que su tono de voz es bonito y le gusta sentir que está aportando algo a una reunión, plática o evento, aun cuando lo que comunica no tiene sustento, simplemente por el hecho de querer ser escuchado, o porque necesita sentir que es visto o escuchado por otros para sentirse integrado al grupo. En muchos casos la persona podría lograr su propósito resaltando que la comunicación se centra en escuchar como primer requisito.

Cuando escribo sobre comunicación en el contexto de coaching, me refiero a tener una ventaja competitiva que puede utilizarse al considerar el lenguaje de coaching, en especial el de escuchar. Primero uno escucha para entender, para comprender quién es nuestro coachee, o nuestro interlocutor; qué es lo que nos quiere comunicar; cuál es su historia y qué nos cuenta o deja de contar sobre la historia; cómo se presenta al contar la historia, qué rol asume y quiénes son los actores que incluye en su historia; cómo se relaciona con éstos, y mucha más información que arroja nuestro coachee. Esto, sin incluir cómo otros ven la historia y cómo la cuentan. De ahí que el arte de escuchar se convierta en nuestra primera oportunidad para comenzar nuestra comunicación.

Al respecto, Richard Strozzi Hecker expone lo siguiente:

*“Para ser un escucha talentoso usted debe colocarse hacia un lado, sin perderse en el otro. Escuchar requiere un cuerpo que está presente, abierto y conectado. Significa apagar el ruido interno sobre lo que piensas cómo deben de ser las cosas y conectar con las preocupaciones del otro. El escuchar a la persona es legitimar a la persona, con su propia historia y sus preocupaciones. La fortaleza emocional que se requiere al poner la agenda propia a un lado es lo que distingue a una persona madura.”*

En relación con el arte de escuchar, se propone lo siguiente: en primer término, darnos cuenta que para llevar a cabo una comunicación efectiva, el escuchar es prioritario. Primero uno escucha para luego poder hablar: cuando una persona te está compartiendo algo, hay que escuchar para entender qué nos dice, y luego formar parte de la comunicación. Por otro lado, si uno es quien va a comenzar la conversación, primero debemos formular el diálogo interno (escucharnos a nosotros mismos), para luego conocer cómo vamos a transmitir el mensaje que llevamos en nuestro

pensamiento, de ahí surge la gran importancia del arte de escuchar. Enseguida se ofrecen algunas sugerencias:

No interrumpir mientras la persona esté hablando. Como cortesía, darle el tiempo a la persona para que termine de comunicar lo que desea y no interrumpir. En ocasiones he oído que alguien le dice a otra persona: «Sí, ya sé lo que me vas a decir.» También, he observado en reuniones o juntas que alguien está hablando y otra persona interrumpe, comienza a hablar lo que tiene en su mente y hace caso omiso de la otra persona, como si no hubiera estado hablando, de esta forma no sólo ignora lo que ella estaba diciendo, sino también a la persona.

**Confidencialidad.** Respetar lo que nos dicen y no comentarlo con otras personas. Recuerdo una anécdota de dos hermanas pequeñas, de siete y ocho años. Julieta le compartía a Rocío, su hermana mayor, algo que para ella era muy importante, y era algo muy simple, le pedía que por favor guardara el secreto y no se lo fuera a decir a su madre. Luego, Julieta se enteró que Rocío se lo había comentado a su mamá y le preguntó por qué había roto su promesa. La respuesta de Rocío fue que lo comentó porque el secreto no era algo tan serio, a lo cual Julieta le comentó: «Para ti habrá sido algo sencillo, pero yo sólo lo hice para ver si podía confiar en ti, aunque el secreto no era muy importante te lo compartí y tú rompiste nuestro acuerdo y ya no podré volver a confiar en ti.»

**Mantener contacto visual con la otra persona.** Si una persona le está hablando, lo menos que puede hacer es prestarle atención, manteniendo contacto visual para expresarle que sí está escuchando lo que se está comunicando. Imagine que le está hablando a una persona y ésta comienza a hacer otra cosa, o a mirar hacia otro sitio, ¿cómo se sentiría?

**Darse unos segundos antes de contestar para asimilar la información recibida.** Es mejor respirar unos segundos antes de contestar, con el fin de evaluar cómo va a expresar su respuesta, para que la misma esté enfocada en el asunto que se está platicando y pueda ofrecer una respuesta clara, sencilla y enfocada en el tema.

**Separar el comunicado del comunicador.** Debemos enfocarnos en el mensaje versus la persona, para mantener objetividad sobre el tema que se está conversando.

**Repetir lo que nos dicen.** Para reafirmar que se escuchó bien lo que nos dijeron, y aclarar y confirmar que fue entendido el comunicado, debemos parafrasear. Esto nos ayudará a estar atentos durante la comunicación, reafirmar que se entiende lo que se está hablando y crear un diálogo más efectivo.

**No permitir distracciones, como el teléfono, otras personas, el correo electrónico, etc.** Es una situación que parece básica, pero no tenemos idea de cuántas veces suele escucharse: «Es que cuando voy a la oficina de tal y tal, les estoy hablando y siguen mirando su computadora o escribiendo mensajes.» Otra situación muy común es cuando uno está hablando con alguien, suena el teléfono y lo primero que hacen es contestarlo y comenzar una conversación con la persona que llamó. ¿Cómo se sentiría?

**Desarrollar la empatía.** Tratar de conectar con la otra persona, entender desde la postura del otro, qué es lo que está comunicando y qué desea comunicar, tratar de entender no sólo los pensamientos o la comunicación del otro, sino también las emociones del otro.

**Escuchar cómo te gustaría que te escucharan a ti.** Trata de tener presente cómo te gusta que te escuchen, para que cuando estés en una comunicación, te acuerdes de escuchar a la otra persona.

**Estar presente.** Significa estar con todos los sentidos despiertos y atentos a la información que nos están comunicando, esto nos ayuda a escuchar lo que nos dicen y lo que no nos dicen, estar atentos a todo lo concerniente a la persona, estar ahí para la persona incondicionalmente. Este concepto es muy importante, en particular como coach. No podemos estar en una conversación pensando en lo que pasó o lo que va a pasar, porque esto nos desvía de estar en el presente durante una conversación. Es importante darnos cuenta de cómo la mente nos lleva constantemente de un lado hacia otro, y esto no nos permite estar totalmente en el presente, a menos que hagamos conciencia de esto y un compromiso con estar en el aquí y en el ahora. Al estar consciente sobre esto y lograr estar presentes, viviremos la vida con mayor plenitud.

**Mantener la curiosidad.** La curiosidad es el deseo de conocer, averiguar, explorar, aprender sobre algo en particular. El tener curiosidad nos ayuda a comprender que no lo sabemos todo, o que ya sabemos lo que nos van a decir; esto nos da la oportunidad de ver las cosas como si fuera la primera vez, asombrarnos al descubrir algo nuevo manteniendo la curiosidad como un niño.

**Usar el humor cuando sea apropiado.** El humor nos sirve de apoyo en momentos de tensión, o como apoyo para relajar a nuestro interlocutor. De ser este el caso se da un respiro a la conversación; ayuda a ver las cosas desde una perspectiva más relajada, y apoya en la comunicación entre las dos personas.

Hay que tener cuidado de no usarlo en exceso o en momentos que no sean oportunos. Saber cuándo sí y cuándo no usar el humor, sobre todo en una conversación de coaching.

**Ser inclusivo en la comunicación utilizando más el «y» versus «pero».** Al ofrecer retroalimentación y/o estar en una conversación de coaching, debemos aprender a ser más inclusivos, incluyendo más el «y» versus el «pero», que puede restar valor a la comunicación que se desea impartir. Por ejemplo: «Qué bien te quedó esta presentación, pero...», donde lo positivo que se pudo haber dicho pasa a otro nivel.

Por ejemplo: «Pedro, hiciste un buen trabajo al organizar los archivos, pero no me gustó el tiempo que te tomó hacerlo.» Al incluir el «pero», se descarta todo lo positivo que se intentó decir.

## » El sistema de representación dominante



Al tiempo que percibimos, que sentimos la realidad, vamos seleccionando información que proviene de nuestro entorno de tres maneras o modalidades: visual, auditiva y kinestésica (VAK, o VAKOG si incluimos la olfativa y la gustativa).

- Algunas personas ven los lugares y las imágenes: un retrato claro de la dimensión visual.
- Otras oyen los sonidos: están en sintonía con lo auditivo.
- Un tercer grupo capta los aspectos emocionales o lo táctil: en cuyo caso sienten la dimensión kinestésica en tanto conciencia corporal; en este grupo

«sensorial» también incluimos el sentido del gusto (lo gustativo) y el olfato (lo olfativo).

En la vida cotidiana recurrimos de manera natural a todos nuestros sentidos VAK. Sin embargo, cuando se trata de un contexto específico, es probable que predomine uno de nuestros sentidos. Sin embargo, te aseguramos que, a medida que te sensibilices con el juego simultáneo de los tres grandes grupos de lo visual, lo auditivo y lo kinestésico, hacerlo te proporcionará grandes beneficios. Imagina, por ejemplo, que quieres hacer cambios en una habitación en tu casa. Quizá sólo has pensado en el asunto en términos visuales: de qué color pintar las paredes o en el diseño de la tela para las cortinas. Si empiezas a incorporar la dimensión auditiva, puedes empezar a pensar también en el sonido de los objetos que tienes en la habitación, por ejemplo, las tablas del suelo que crujen o cómo acabar con el ruido del tráfico en la calle o dejar que entre el trino de los pájaros, qué música y qué tipo de conversaciones te gustaría tener en esa habitación. ¿Qué ocurriría si consideraras dicho espacio en términos de texturas y olores, es decir, las dimensiones kinestésica y olfativa? Quizás entonces optarías por una alfombra bien afelpada o por un tapete de mimbre. Quizá decidas dejar al descubierto el ladrillo en una pared o estucarla con un color suave, dependiendo de lo que prefieras.

En el contexto del aprendizaje, cuando sabemos cómo usar la percepción VAK, nos es posible jugar con distintas maneras de recibir y asimilar la información dependiendo de la sensación global que mejor nos vaya. Si alguna vez estudiaste algún idioma, quizá lo hiciste con la ayuda de unas cintas (auditivas) para escuchar en el coche; sin embargo, cabe la posibilidad de que lo habrías podido aprender más rápido viendo películas extranjeras, practicando un deporte, compartiendo una cena o aprendiendo a bailar con una pareja que hablara el idioma en cuestión. Cuando la gente aprende a desarrollar sus capacidades para acceder a imágenes, palabras, sentimientos y sensaciones, con frecuencia descubre talentos que no había identificado antes.

# HOJA DE TRABAJO

## Conocer su sistema dominante

Haz la prueba contigo mismo y con tus colegas para empezar a aprender algo sobre nuestros sistemas de representación primarios. Encierra en un círculo la opción que mejor te describa con relación a cada una de las afirmaciones.

1. Para tomar decisiones importantes me baso en:

- a) Mi instinto.
- b) Las opciones que mejor me suenan.
- c) Lo que me parece correcto.

2. Cuando asisto a una reunión o presentación, considero que tiene éxito cuando la gente:

- a) Ilustra con claridad los puntos clave.
- b) Esgrime un argumento sensato.
- c) Toca asuntos concretos y reales.

3. La gente sabe si tengo un buen o mal día por:

- a) Cómo voy vestido y por mi apariencia general.
- b) Las reflexiones y emociones que comparto.
- c) El tono de mi voz.

4. Cuando tengo un enfrentamiento lo que más me afecta es:

- a) El tono de voz de la otra persona.
- b) La manera como me miran.
- c) Conectar con sus emociones.

5. Soy muy consciente de:

- a) Los sonidos y ruidos a mi alrededor.
- b) La textura de la ropa que llevo puesta.
- c) Los colores y formas de mi entorno.

- Indica tus resultados para cada pregunta en la siguiente cuadrícula:

1a K, 1b A, 1c V

2a V, 2b A, 2c K

3a V, 3b K, 3c A

4a A, 4b V, 4c K

5a A, 5b K, 5c V

Suma las V, A y K. Examina tus preferencias.

- V (visual): Una preferencia por lo visual puede significar que ves con claridad tu camino, sueles tener un ojo puesto en las cosas y piensas a largo plazo. Es probable que disfrutes de las imágenes visuales, los símbolos, el diseño, ver deportes, la física, la matemática y la química. Quizá requieras de un entorno diseñado atractivamente.
- A (auditivo): Una preferencia por lo auditivo puede significar que tienes facilidad para estar a tono con las nuevas ideas y para mantener relaciones armoniosas, que pueden gustarte la música, el drama y la literatura, escribir y conversar.
- K (kinestésico): Una preferencia por lo kinestésico puede significar que eres capaz de lidiar con las nuevas tendencias, mantener el equilibrio y que te aferras bien a la realidad. Quizá te gusten los deportes de contacto físico, el atletismo, el montañismo, trabajar con materiales electrónicos o de forma manual. Quizá necesites estar rodeado por un entorno cómodo.

Las estadísticas indican que en países como Estados Unidos y en el Reino Unido lo visual prevalece en aproximadamente el 60% de la población. A duras penas sorprende, si se piensa en el bombardeo al que es sometido nuestro sentido visual.

## 2.3. Preguntas Poderosas

El arte de hacer preguntas con meta comunicación es uno de los medios más importantes del para las sesiones de coaching. Las preguntas sirven para muchas cosas. Con preguntas puedes explorar todo lo que realmente importa al otro y ayudarlo a resolverlo. Puedes profundizar en su pensamiento y averiguar qué quiere, por qué lo quiere y qué le impide alcanzarlo. En el transcurso de las sesiones de coaching las preguntas forman como secuencias de una película que conducen al otro a una manera de pensar que impulsa decisiones y éstas, a su vez, nuevas acciones. Las preguntas tienen una cualidad especial, no puedes dejar de responderlas. Te obligan a reflexionar sobre tu experiencia. La metáfora que considera una pregunta como una linterna es muy adecuada. Las preguntas arrojan luz sobre unas áreas y dejan otras en la oscuridad. Es muy eficaz empezar por preguntas integrales o generales, siempre abiertas, y continuar con preguntas derivadas, de detalle. Deben ser formuladas en el momento oportuno. Todas las preguntas tienen propósito. Se centran en la experiencia del otro. Son honestas y esperan igualmente respuestas honestas y sinceras. Recaban información. Construyen y mantienen sintonía. Y son también muy útiles para crear o cambiar estados emocionales. Las preguntas son muy poderosas si comparten las características básicas que hemos experimentado:

- Tienen que ser muy precisas.
- Acostumbran a ser referidas a objetivos, valores, creencias, cómo, a procesos y recursos, cuándo, al tiempo, cuánto, cantidad.
- Conducen a la acción. Están orientadas a buscar opciones, alternativas, soluciones, e impulsan a hacerlo.
- Están orientadas al presente y al futuro. A los objetivos y a sus resultados. A resolver los problemas sin atascarse en ellos. Son positivas.
- Tienen un propósito definido y presunciones potenciadoras.

Cuando te encuentras con clientes con un lenguaje que denota un pensar limitado las preguntas te servirán para ampliarlo, liberarlo y hasta impulsarlo a actuar. Las preguntas son útiles para cuestionar la incoherencia del pensamiento. Las preguntas también pueden influir en el estado emocional del otro. Por ejemplo:

¿Qué es lo peor que puede ocurrirte? O ¿Por qué lo temes?

¿Estás muy desesperado?

Le inducen a estar peor. Son preguntas de anti-coaching. En cambio hay preguntas que favorecen un estado de dominio personal. Las preguntas que tienen este propósito pueden referirse a experiencias satisfactorias, recursos poderosos que posee o puede poseer, relaciones que aprecia y las que inducen a pensar en algún objetivo alcanzado. Estas preguntas sí que pueden referirse al pasado. En el módulo del estado emocional verás la importancia que tienen las preguntas para su gestión.

## » Diagnóstico de Fortalezas

1. ¿Cuáles son tus mayores fortalezas?
2. ¿Qué estás haciendo que es interesante y por lo que estás animado?
3. ¿Qué es lo que más te divierte y te entretiene?
4. ¿Qué es lo que más te relaja y te permite centrarte?
5. ¿Qué actividades haces con regularidad que te ayudan a lograr tus objetivos?
6. ¿Qué haces bien que puede mejorarse todavía más?

## » Diagnóstico de Debilidades

7. ¿Cuáles son tus debilidades, defectos o limitantes?
8. ¿Cuáles son tus miedos?
9. ¿Podrías decirme aquello que te preocupa que nunca admitirías en público?
10. ¿Cuántas veces has intentado avanzar hacia tu/tus objetivos y no lo has conseguido?
11. ¿Es eso que haces realmente importante para alcanzar tu objetivo, o podrías dejarlo de lado y hacer otra cosa que si lo fuera?
12. ¿Cómo te limitas/obstaculizas a ti mismo?
13. ¿Qué haces que no te permite avanzar?
14. ¿Qué te molesta o te limita a ser proactivo o más lanzado con el asunto?
15. ¿Qué estás tolerando en tu vida que te gustaría no tener que tolerar más?
16. Si pudieras quitar algo de tu vida ¿Qué quitarías?
17. ¿Qué actividades haces con regularidad que no te ayudan a lograr tus objetivos? ¿Qué haces mal que puede mejorarse?
18. ¿Qué has dejado por hacer para luego continuamente, que no has logrado hacer por mucho tiempo, y a qué se debe?
19. ¿Hay algún tabú o preconcepción que te limita a tomar acción?

## » Diagnóstico de Relaciones (de pareja, de negocios, etc.)

20. ¿Qué te molesta de tu relación?
21. ¿Qué te encanta de tu relación?
22. ¿Qué tienes que hacer para que la relación mejore?
23. ¿Qué tiene que la otra parte para que relación actual mejore?
24. ¿Qué ha hecho la otra parte que no se lo has agradecido aunque se lo merece?
25. ¿Qué has hecho tu que no es agradecido por la otra parte?
26. ¿Qué te gustaría decirle, pero que por miedo o inseguridades no lo has hecho?
27. ¿Qué le falta a tu relación?
28. ¿Qué le sobra a tu relación?

## » Definiendo Objetivos

29. ¿Cuáles son tus objetivos?
30. ¿A dónde quieres llegar y para qué?



31. ¿Son realistas tus objetivos?
32. ¿Son suficientemente ambiciosos para que no pierdas la motivación rápidamente?
33. ¿Qué te dice tu intuición sobre el objetivo que quieres alcanzar?
34. Si el/los objetivos que define el cliente son genéricos: ¿Puedes describir con detalles el objetivo hasta el punto que sea medible de alguna manera?
35. ¿Cuáles serían tus objetivos a corto plazo si supieras que tienes solo 1 año más de vida?
36. ¿Cuáles serían tus objetivos si supieras que tienes solo 1 mes de vida?
37. Imagina que han pasado 5 años y te sientes orgulloso porque has conseguido eso que deseabas. ¿Crea una lista con las 5 metas logradas que te hacen sentir orgulloso desde ese futuro de éxito?
38. Imagina que hoy ya has alcanzado todos los objetivos que son realmente importantes para ti ¿Qué falta por cambiar?
39. Si la vida pudiera dividirse en las áreas de salud, dinero, amor, familia, estado físico, autoestima, carrera/negocios, realización personal y ocio, ¿me estoy dejando algún área importante fuera?
40. ¿En cuál de las áreas o dimensiones de tu vida hay que trabajar porque necesitas mejorarla lo antes posible?
41. Describe en una frase el objetivo más importante para ti. Si te dijera que puedes conseguir aún más todavía, ¿cómo mejorarías ese objetivo?
42. Si pudieras añadir algo más en tu vida ¿Qué añadirías?
43. ¿Qué es eso que podrías hacer si no tuvieras problemas de dinero?  
¿Para qué?
44. Imagina que conseguiste el dinero que necesitabas para dejar tu trabajo y hacer eso que tanto deseas; imagina que han pasado 3 años, ¿describeme con detalles que es eso que has logrado por lo que te sientes orgulloso?
45. ¿Qué hace falta para que estés más motivado por hacer las acciones que has decidido tomar para esta semana?
46. ¿Qué tienes que lograr para lograr la libertad financiera que te permitiría vivir el estilo de vida que deseas?
47. ¿Qué es más importante para ti: tiempo libre o más dinero? ¿Para qué?
48. ¿De qué forma quieres ser recordado cuando te mueras?
49. ¿Qué sería lo más valioso que pudieras obtener de esta sesión de coaching?
50. Si el área de tu vida que más ayuda necesita es "dinero", describe ¿qué quieres conseguir con el dinero?
51. ¿Qué tendría que pasar en estos próximos días/prox. meses para que al despertarte te sintieras realmente feliz?
52. ¿Puedes listar que necesitas conseguir en cada área de tu vida para que tu vida sea perfecta?
53. ¿Qué hace falta para que estés más motivado por hacer las acciones que has decidido tomar para esta semana?

## » Definiendo Acciones

54. ¿Qué ha hecho la persona que ha logrado los objetivos que tú quieres alcanzar?
55. ¿Cuáles son las acciones que tienes que tomar para obtener la información que necesitas?

56. ¿Cuál es el siguiente paso?
57. ¿Describe detalladamente que harás esta semana para avanzar?
58. ¿Puedes hacer algo más?
59. ¿Si la persona que quieres ser estuviera en frente tuyo, que te recomendaría?
60. ¿Que debiera decirte yo como tu coach cuando te veo haciendo eso que te limita?
61. ¿Para mejorar, que es lo que tiene que pasar?
62. ¿Qué puedes hacer para lograr el apoyo de aquellos que necesitas?
63. ¿Si no tienes los recursos necesarios para tomar las acciones que crees necesarias para avanzar hacia tus objetivos? ¿Qué otras opciones tienes?
64. Si tuvieras más tiempo disponible para avanzar hacia tus objetivos ¿Qué harías diferente?
65. Si tuvieras menos tiempo disponible para avanzar hacia tus objetivos ¿Qué harías diferente?
66. ¿Qué crees que haría en tu lugar la persona que más admiras?
67. Si tuvieras en frente a la persona que ya ha logrado tus objetivos, ¿qué le preguntarías?
68. ¿Cuáles son los pasos o acciones que puedes tomar ya mismo para acercarte a tu objetivo?
69. ¿Qué otra información te hace falta para saber qué pasos tomar?
70. Si pudieras tener en frente a la persona que tuviera todas las respuestas a tus preguntas, dudas o falta de información, ¿Qué le preguntarías?
71. Si supieras que por arte de magia todo lo que hagas en las próximas 4 semanas te saldría bien, ¿qué harías?

## ►► **Creando Perspectiva**

72. ¿Cuál sería el mayor impacto en alguna área de tu vida o en los que más quieres si lograras alcanzar tu objetivo más importante?
73. ¿Si no tuvieras preconcepciones y/o tabúes, qué harías que te cuesta hacer ahora?
74. ¿Qué has logrado en tu vida hasta ahora por lo que te sientas realmente orgulloso?
75. ¿Hay algún tabú o preconcepción que te limita a tomar acción?
76. ¿Qué hace que puedes estar agradecido actualmente?
77. ¿Hay alguien que aprecies o admires que tenga una visión opuesta o muy diferente a la tuya? Cuéntame cómo ve este asunto.
78. ¿Qué pasaría si cambias tu modo de ver las cosas?
79. ¿Para qué decidiste que esa era la mejor opción?
80. ¿Qué has aprendido de esto / de esa experiencia?

## 2.4. Presencia del coach (sintonía y retroalimentación)

### » La retroalimentación o feed-back



La retroalimentación es un arte y puede compararse con ofrecer coaching. Un factor distintivo es que la retroalimentación se enfoca en algo que ya pasó, y el coaching se enfoca en posibilidades de acción futura. Por tanto, en esencia sería como lograr enviar un mensaje en donde el enfoque esté dirigido a crear compromiso con acciones futuras que hay que considerar.

Por ejemplo, en el caso que se presenta a continuación, cuan efectivamente podría la esposa definir qué acciones futuras debe considerar, si al momento de recibir la retroalimentación, la misma no ofrece total claridad acerca de lo que se desea de la interacción.

Un esposo le dice a su mujer: «Lo que pasa es que te quejas constantemente.» Ella sorprendida responde:

«¿Cuándo me quejo?, ¿de qué me quejo?» El esposo siente que su esposa se queja constantemente, pero no tiene las pruebas suficientes para demostrarlo. Él sólo siente que su esposa se queja, pero no sabe decir por qué, en qué momentos, o en qué situaciones, etc. El no poder ser más específico, impide a la esposa poder cambiar su estilo de actuar o de quejarse. Por tanto, la forma de comunicar es primordial para poder llevar a acciones congruentes con lo que se busca obtener, es poder dar ejemplos de cuándo se presentan comportamientos específicos que consideramos tienen un impacto en la persona, y que pueden ser modificados para su beneficio.

Veamos algunas sugerencias sobre la forma como se debe ofrecer retroalimentación:

**Clara.** Ser lo más claro y conciso con el mensaje que se desea transmitir, no ir en círculos o salirse del tema que se desea tratar. Ejemplo: «Rita, ¿qué impacto puede tener en tu rol como líder el evadir los conflictos?»

**Oportuna.** Que la retroalimentación se ofrezca lo más cercana posible al evento que se desea tratar como área de beneficio o mejora inmediata para la persona. Por ejemplo: «Rita, acabo de observar que evadiste el tema del conflicto cuando hablabas con Juan», versus «Rita, hace dos semanas observé que evadiste el tema del conflicto durante nuestra conversación.» De ahí la importancia de que el coach esté totalmente inmerso y presente durante su interacción con el coachee.

**Constructiva.** Que el mensaje y la retroalimentación estén enfocados en lograr algo constructivo. No se trata de decir algo por decirlo, sino decir algo sobre lo cual la persona pueda construir algo positivo en favor de lo que desee lograr. Ejemplo: «Rita, ¿qué vas a hacer para lograr un mejor manejo de los conflictos que te apoye en tus interacciones?»

**Constante.** Como líder, debo ofrecer retroalimentación constante que sirva de apoyo a otros. Debe ser una actividad aislada y escasa. Las personas se benefician de una retroalimentación constante para mantenerse enfocados en el logro de sus objetivos. En ocasiones, los líderes se limitan a ofrecer retroalimentación únicamente durante la evaluación anual o semestral de sus subordinados, pues de ello depende un aumento de sueldo, promoción, etc. Existen otros factores que pueden influir en la forma de ofrecer la retroalimentación y de cómo ésta pueda ser asimilada. Por ello es importante tratar de ofrecer la retroalimentación con la mayor regularidad posible y encauzarla a lo que se desea lograr.

**Enfocado en el asunto, no en la persona.** Esto es imprescindible, centrarse en el asunto que hay que solucionar, resolver, etc.; no en asociar el evento o la situación a la persona, sino al asunto per se. Ejemplo: Recuerdo una persona que me comentaba sobre una compañera de trabajo, que hacía varios años le había causado muchos problemas por comentarios que había expuesto sobre ella. Aún trabajaban de forma cercana, y a pesar del tiempo transcurrido, cuando esta persona le solicitaba algo, hablaba con ella o hacía cualquier tipo de acercamiento (todo a nivel laboral), ella la ignoraba, no le prestaba atención a lo que le decía, porque aún tenía el resentimiento de lo que había sucedido. Dejaba de escuchar porque se estaba enfocando en la persona, y no en el mensaje.

**Reconocer el esfuerzo y compromiso de la persona, aun cuando el avance no sea total.** Es importante reconocer que hay personas que están haciendo un esfuerzo aunque no sea total. En este caso debemos reconocer que hay un avance y motivar a la persona a lograr el objetivo que busca. Por ejemplo: si un empleado llega tarde, después de las 10:00 a. m., todos los días, y lo que se busca es que llegue a las 8:30 a. m., al observar que está llegando a las 9:00 a. m., se debe hacerle saber que reconocemos su esfuerzo, pero que éste debe ser mayor para llegar a la hora acordada.

**Evite emitir juicios.** El caso anterior de la amiga que sólo emitió juicios y provocó un cierre en la comunicación, es contrario al objetivo de ofrecer la retroalimentación, en un principio en donde se busca fomentarla. Si emite juicios, primero obsérvese para que pueda comprender por qué lo hace, qué lo provoca, qué puede hacer al respecto, y qué puede aprender para su propio beneficio.

**Ofrezca retroalimentación sobre la conducta que la persona puede modificar.** Como ya se mencionó, si la persona no puede hacer algo respecto a la situación, cuál es el propósito de ofrecerle la retroalimentación: tener claro qué se desea transmitir, que pueda servir de apoyo a la persona al tomar acción sobre el asunto planteado.

**Haga preguntas para asegurar que la persona entendió el mensaje.** El hacer preguntas abiertas conduce y estimula a una comunicación con mayor apertura, en donde ambas personas tienen la oportunidad de dialogar y compartir aprendizajes; lo que se busca es estimular una conversación de apertura, que promueva una mejor comunicación, relación, logro de objetivos, etcétera.

**Demuestre empatía, ofrezca apoyo, seleccione el momento y lugar indicado.** Recordemos el ejemplo del coach, que con su entusiasmo quería ofrecerle coaching constante a sus subordinados directos; se debe tener la empatía, la sensibilidad de cuándo sí y cuándo no, seleccionar el sitio (de preferencia

a solas y en privado, el horario y condiciones, tomando en consideración a la persona que estará recibiendo la retroalimentación, versus lo que es conveniente para quien desea transmitir la retroalimentación). Tener la empatía suficiente para preparar el entorno y prepararse para ofrecer una retroalimentación sustentada por una comunicación clara, precisa y de beneficio para quien recibe la retroalimentación.

**Pida permiso a la persona.** Evite imponer una retroalimentación. Pida permiso previamente para que se dé la apertura a la retroalimentación. Si una persona no está dispuesta a recibirla, cuál podrá ser entonces la apertura para actuar sobre la retroalimentación que se desea ofrecer. Entienda a la persona para conocer cómo abordarla de tal forma que esté dispuesta a recibir la retroalimentación, que pueda percibir que hay un beneficio personal, que la estimule a tener una mayor receptividad hacia la retroalimentación.

**Para la persona que va a recibir la retroalimentación, considerando que se trata de una comunicación de dos vías, a continuación se enuncian algunas sugerencias que hay que considerar en el momento de recibir retroalimentación:**

**Recuerde que es un regalo.** La persona que se ha tomado el tiempo y el interés de ofrecerle retroalimentación, tiene la mejor intención de ofrecerle apoyo. De lo contrario, para qué estaría invirtiendo tiempo y esfuerzo para comunicarse.

**Escuche sin interrumpir.** Trate de escuchar sin interrumpir para poder escuchar el mensaje completo, y poder estar en posición de entender cuál es el mensaje y el beneficio para usted. Ábrase para recibir la retroalimentación; si ya está ahí, mejor escuche y trate de entender cuál es el mensaje que le están ofreciendo.

**No alegue ni justifique su comportamiento.** Alegar o justificar su comportamiento lo expone a que no escuche una oportunidad de crecimiento y/o aprendizaje. Mejor trate de comprender, si se justifica y se pone a la defensiva cierra el diálogo.

**Sea consciente de sus reacciones emocionales.** Como parte del proceso de autoconocimiento, reconozca lo que siente y conéctese con el impacto del mensaje, para crear un mayor entendimiento sobre sí mismo. De acuerdo con lo ya mencionado sobre las emociones, éstas siempre nos están ofreciendo información valiosa. Podrá conocerse mejor si las siente y las comprende.

**Haga preguntas aclaratorias y/o pida ejemplos.** Esto le sirve de apoyo para entender mejor el mensaje y observe su interés y aprecio al mensaje que está escuchando. Esto le ayudará a comprenderlo mejor y a saber qué le están ofreciendo, y así establecer un diálogo de apertura que facilite la comunicación.

**Resuma y confirme lo que ha escuchado.** Igual que el punto anterior, al confirmar que entiende el mensaje recibido contribuye a una comunicación más clara y efectiva.

**Reaccione de manera que genere más retroalimentación en el futuro.** Esto apoya un compromiso de crecimiento y desarrollo a largo plazo y establece un compromiso de autoconocimiento continuo.

**Dé las gracias por la retroalimentación recibida.** Según lo antes mencionado, es un regalo, recíballo como tal, y dé las gracias.

**Reflexione sobre lo que ha escuchado.** Tome el tiempo necesario para reflexionar y llegar a una mayor comprensión del tema presentado, que le permita considerar posibilidades de acción.

**Decida lo que hará diferente basado en ello (comprométase).** Una vez hecha la reflexión, decida hacer algo en particular, acciones contundentes que lo apoyen a desarrollarse sobre el tema o temas platicados.

**Reflexione si honestamente «se pone el saco» de lo que le han retroalimentado o no.** Si al reflexionar decide que no hará algo, comuníquese a quien le ofreció la retroalimentación, así mantendrá una comunicación clara y transparente.

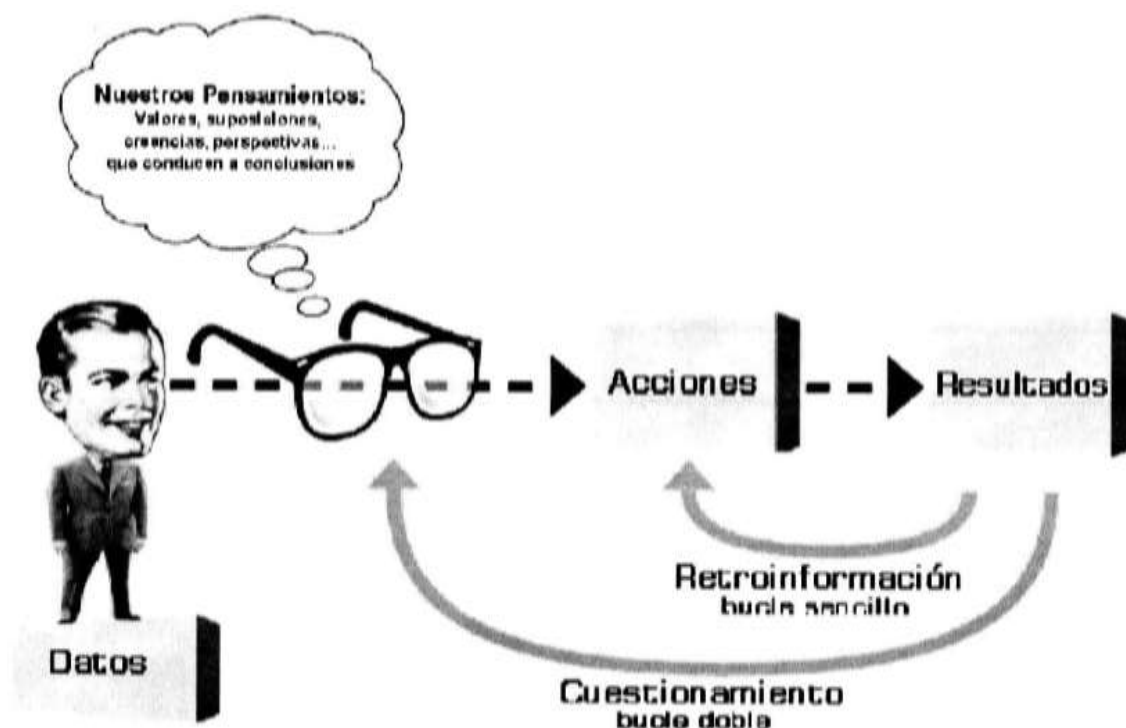
**Tenga la apertura y disposición para recibir la retroalimentación.** Lo puede demostrar con expresiones corporales; observe cómo se siente, cómo se presenta y cómo interactúa, y muéstrese dispuesto a recibir la retroalimentación, entendiendo que es en beneficio de su persona.

## DOUBLE LOOP LEARNING

### Aprendizaje de doble bucle (double loop learning)

Dar retroalimentación es una habilidad general esencial, y se utiliza mucho en el proceso de coaching. Usualmente la retroalimentación tiene un enfoque COMPORTAMENTAL. La mayor parte de las recomendaciones que se hacen para dar retroalimentación efectiva se enfocan en los comportamientos específicos observados. De esta manera la persona se hace más consciente de qué tan efectivas o inefectivas son sus acciones para producir los resultados esperados. Con adecuada retroalimentación la persona puede ajustar los que HACE y así obtener el objetivo.

Es muy importante distinguir entre la retroalimentación y el cuestionamiento, o entre el aprendizaje de bucle sencillo (single loop) y el aprendizaje más profundo en el proceso de coaching. El cuestionamiento que se hace enfocado en cómo se siente y cómo piensa la persona en relación con la situación o hecho, puede abrir alternativas nuevas para tomar acciones.



## La sintonía o empatía

### Establecimiento del Rapport

Establecer el rapport es un requisito previo para todos los tipos de comunicaciones. El informe contribuye a establecer una armonía profunda inconsciente, consiste en reconocer y validar el mapa mental del otro.

Toda comunicación tiene dos niveles: el del contenido y el de la relación. Para que el contenido sea entendido, es necesario prestar atención a la calidad de la relación. Cada individuo tiene una visión de las cosas y una manera de comunicarse propia, así que la creación de un contexto relacional positivo requiere de la capacidad de reconocer y validar la visión del mundo del otro, lo que permite adaptarse a su estilo de comunicación. Eso es establecer el rapport.

### **Establecer el rapport es la creación de una relación de confianza, de reconocimiento mutuo y de seguridad.**

Es ser capaz de dar a entender a un nivel consciente y no consciente, un mensaje como «Yo estoy dispuesto y capacitado para ponerme en tu punto de vista.» «Tenemos un terreno común.» Para lograrlo, utilizamos diversos tipos de sincronización, verbales y no verbales. Sincronización que consiste en utilizar las prácticas verbales y no verbales para mostrarle al otro que se está en consonancia con él, y que se encuentra en la misma longitud de onda.

La noción de congruencia es importante en el establecimiento del rapport. La congruencia se define como un acuerdo, una armonía entre lo verbal y no verbal. La congruencia se establece cuando una persona se muestra de acuerdo como ella dijo que es.

### La sincronización o sintonía



La sincronización es un fenómeno natural que ocurre cuando dos o más personas están de acuerdo. Refleja ciertos comportamientos. Todo el arte de la sincronización consiste en detectar los elementos de los cuales la persona no es necesariamente consciente y reflejárselos.

#### **Postura**

La sincronización es adoptar la misma postura que el interlocutor. Es reflejar su postura. Esta técnica es la más fácil de practicar. Es también una de las que se debe aplicar con mayor naturalidad y discreción. Por lo tanto, no sería apropiado imitar al otro.

#### **Gestos**



La sincronización consiste en identificar los movimientos repetitivos del cliente y reproducirlos, por ejemplo cruzar las manos cuando el cliente las está cruzando o inclinar la cabeza siguiendo el mismo ángulo que el cliente, o también reflejar las expresiones faciales de su cara.

También se puede optar por otro método, el acompañamiento cruzado.

Consiste en reproducir un movimiento por uno diferente.

Por ejemplo:

Cuando el cliente se frota la barbilla, el coach puede tocar la pluma sobre el escritorio.

Cuando uno cruza las piernas, el otro puede cruzar las manos.

Cuando uno toque repetidamente el sillón con la mano, el otro puede oscilar su pie al mismo ritmo.

La desincronización voluntaria por el coach es útil en algunos casos para evitar ser atrapado por las emociones de su cliente y mantener su potencialidad de escucha.

### **Volumen y ritmo de voz**

El ritmo de la voz es más o menos lento o rápido, e incluye una pausa o no. El flujo puede ser constante o interrumpido, la mayoría de las personas no son conscientes de las características de su voz. Ponerse en sintonía con la de su interlocutor significa ajustar las características de su voz para que se asemeje a la de su cliente. Una vez más, no se trata de hacer una imitación exacta, sino ir en una misma dirección. Por ejemplo, reducir el flujo cuando la otra persona hable despacio, hablar en voz baja cuando se hable en voz baja.

Este sistema de regulación está presente en la mayoría de las conversaciones. Por ejemplo, la persona que al final de una entrevista se siente vacía, probablemente se ha alineado, sin darse cuenta, en el nivel bajo de energía, que era la de su interlocutor.

Por lo tanto, es interesante conocer este proceso, y saber ponerlo en práctica.

Así como la sincronización promueve la relación entre dos personas, la desincronización puede interrumpir la comunicación directa u orientarla en una dirección diferente. Por ejemplo, estar deliberadamente fuera de sincronización, puede ser útil en algunos casos, cuando la conversación toma un giro que no le conviene, para mostrar a su cliente que usted no quiere seguirle en ese terreno.

## BIBLIOGRAFÍA

Richard Bradler y John Grinder, The Structure of Magic, Science and Behavior Books, 1975.

Anthony Robbins, Poder sin Límites, Editorial Grijalbo, 1987.

Robert Dilts, Las Creencias, Ediciones Urano, 1996.

Joseph O'Connor y Andrea Lages, Coaching con PNL, Ediciones Urano, 2005.

Richard Bradler y John Grinder, De Sapos a Príncipes, Editorial Cuatro Vientos, 1982.

### Una película...

#### **Erin Brockovich, (Steven Soderbergh, 2000).**

Una madre divorciada dos veces con tres hijos tiene dificultades para encontrar un empleo. En cierto momento sufre un accidente automovilístico y demanda al culpable. Después de haber perdido dicha demanda decide pedirle trabajo a su abogado, pues ella considera que éste tiene una deuda con ella por no haber ganado su caso. En el desarrollo de su puesto descubre por casualidad que se está tratando de encubrir un fraude de contaminación de agua, el cual está causando enfermedades mortales a las personas cercanas a la comunidad. Erin investiga muy a fondo y logra descubrir que demasiadas personas que viven en los alrededores de las instalaciones de Gas y Electricidad del Pacífico tienen cáncer a causa de tal contaminación.