

del oficialismo, Falcón ha ejercido la alcaldía sin estridencias y sin pretender averiguar la filiación política de los interesados al resolver un problema. Con una agenda incluyente, respetuosa del sector privado y dirigida a lograr resultados concretos, se granjeó el apoyo de todos los sectores larenses.

Pareciera que los pueblos están exigiendo a sus líderes que gobiernen para todos, dentro de un marco de paz sustentable, y no únicamente para el segmento que los apoya. Sólo mediante una concertación relativa se puede alcanzar algún grado de progreso en medio de un ambiente estable y gratificante. Para decirlo con las palabras de Martin Luther King: «Un verdadero líder no es un buscador de consenso sino un moldeador de consenso». Una comunidad necesita paz social, aunque sea precaria, para superar el estado de neurosis colectiva que genera una situación de enfrentamiento permanente entre bandos irreconciliables, sea dentro de una empresa o en una nación.

Después de concluidas las elecciones, el presidente electo de Estados Unidos ha dado una clara demostración de lo que significa colocar los intereses del país por delante de la lucha sectaria. La salutación de John McCain al candidato ganador y la inmediata respuesta de éste, reconociendo sus servicios al país y calificándolo de héroe nacional, fueron como un bálsamo vertido sobre una colectividad desgastada por una dura campaña política y una grave situación económica. Luego el nombramiento de Hillary Clinton como secretaria de Estado, la ratificación del general Robert Gates como secretario de Defensa, el nombramiento del almirante James Jones como encargado de la Oficina de Seguridad Nacional, la designación del controvertido y competente Larry Summers como director de la Oficina de Asesoría Económica del Presidente y otros nombramientos clave, que identificaban a la persona más competente para el cargo independientemente de su simpatía política, son claros ejemplos del significado



de «moldear el consenso». En Venezuela destacan los mensajes enviados por Antonio Ledezma, Carlos Ocariz y Henrique Capriles al Gobierno central y a la población en general, llamando a trabajar por la ciudad sin distingos políticos para solucionar entre todos los graves problemas que la aquejan.

Los resultados trascendentes dependen del trabajo sistemático, tesonero, planificado, honesto y enfocado hacia el largo plazo, nunca de una visión oportunista, cortoplacista y maniquea dirigida a manipular situaciones coyunturales. Además, se necesita un clima de paz, entendimiento y concertación para avanzar y alcanzar estadios superiores de desarrollo, en los cuales el beneficio de la comunidad sea tomado en cuenta antes que los intereses de las diferentes facciones que actúan en un determinado espacio.

Estos dos elementos son fundamentales (aunque no los únicos) para generar un estado de conciencia colectiva al que aspiran todos los líderes del mundo: la confianza de sus seguidores y el deseo de trabajar por un ideal común. ■

**Raúl Maestres Mago**  
Socio senior de  
Korn Ferry Internacional

## COACHING, PNL E INTEGRACIÓN APRECIATIVA: UNA ALIANZA SINÉRGICA

JOSÉ VICENTE LOSADA S.

Entre el *coaching* y la Programación Neurolingüística (PNL) existen interesantes similitudes. Ambas disciplinas son procesos dinámicos, orientados a la formación de un tipo especial de relación que exige ciertas competencias personales y profesionales y que se concreta en la entrevista individual o en el contexto interactivo grupal. En ambas se desarrolla, a lo largo del tiempo, un intercambio bidireccional o multidireccional, en el cual la principal herramienta de trabajo es la comunicación, la relación entre personas. El elemento esencial es el sistema de interacciones verbales y no verbales que se establece entre un profesional capacitado y el individuo o grupo que solicita atención. En ese sistema interactivo, el profesional es un comunicador y su labor puede ser caracterizada la mayor parte del tiempo como una tarea comunicacional por excelencia, con toda la complejidad inherente a la comunicación humana.

Tanto la PNL como el *coaching* constituyen situaciones de aprendizaje colaborativo, orientado hacia las áreas

cognoscitivas, lingüísticas, emocionales y corporales. En ellas se producen cambios, se redefinen significados, percepciones o sentimientos, se modifican actitudes, valores, conductas y visiones del mundo, se aprenden y refinan destrezas y habilidades. Esto exige que durante el proceso el asesor, inductor o *coach* sea un «facilitador de aprendizajes», un diseñador de contextos de aprendizaje y cambio, en los cuales actúa como guía, modelo y fuente principal de recompensas.

El *coaching* se considera «la forma natural de liderazgo del siglo XXI». Consiste en un proceso de influencia interpersonal y acompañamiento, una serie de interacciones o conversaciones transformadoras dirigidas a prestar ayuda a los individuos para que superen sus bloqueos personales, descubran opciones y maneras de actuar ante los retos que enfrentan, clarifiquen sus metas y desarrollen sus recursos para alcanzarlas. Todo ello implica atender a las necesidades de personas o grupos para mejorar su desempeño.

El *coaching* se originó en Estados Unidos, en el ámbito de los deportes, cuando algunos entrenadores sobresalientes comenzaron a darse cuenta de que los principales enemigos del deportista son su mente, sus pensamientos limitantes, sus actitudes de derrota. A partir de allí, este método ha adquirido una amplia e impresionante vigencia en muchas partes del mundo, al diferenciarse en varias formas tales como *coaching* para la vida, *coaching* para ejecutivos, *coaching* en organizaciones, *coaching* para el desarrollo de carreras y *coaching* ontológico.

La PNL es esencialmente un modelo de comunicación, aprendizaje y cambio en psicología aplicada que surgió también en Estados Unidos, a mediados de los años setenta, gracias a la fecunda asociación de un psicoterapeuta gestaltista, Richard Bandler, un lingüista, John Grinder, y otros estudiosos de las ciencias del comportamiento. Es un enfoque que describe cómo funcionan la mente o el cerebro para producir ciertos resultados, y estudia 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.

La PNL puede caracterizarse como un «enfoque» y una «tecnología» que estudia la forma de utilizar el lenguaje verbal y no verbal para influirnos unos a otros y para influir sobre nosotros mismos. Este enfoque atiende a la manera como funciona la mente cuando las personas se comunican, se influyen entre sí y se comunican consigo mismas, para usar sus recursos en forma óptima, crear opciones de conducta y obtener resultados deseables. Un punto de partida de este planteamiento es el conocido axioma de la comunicación humana «no es posible no comunicarse», del cual se deriva otro postulado de interesantes implicaciones: «no es posible no influir».

El profesional del *coaching* que usa la PNL como marco de referencia e instrumento para su actividad concibe la relación de servicio y la dinámica del cambio personal u organizacional como un proceso de cuatro pasos:

- 1) La estructuración o construcción de una relación que permita identificar los antecedentes de la situación actual (orígenes o causas), la condición presente o estado actual que tiene generalmente una connotación insatisfactoria y el estado deseado al cual se atribuye una connotación satisfactoria; además, exige la «verificación ecológica» o constatación de los efectos y consecuencias que tiene sobre el entorno el eventual logro de los objetivos planteados.
- 2) La determinación y el análisis de soluciones u opciones para el logro de esos objetivos.
- 3) La identificación, la exploración y la puesta en marcha de los recursos de la persona o el grupo que consulta, para el pasaje del estado actual al estado deseado.
- 4) La generación de un plan de acción para implementar los aprendizajes pertinentes y, paralelamente, el diseño de un programa de seguimiento, apoyo y realimentación.

En este proceso, el profesional tiene como fundamento de su actuación un postulado muy apreciado en PNL: las personas tienen ya los recursos que requieren para efectuar cambios en sus vidas, y esos recursos se encuentran en su experiencia personal, en su historia.

El profesional trabaja esencialmente con los «modelos mentales» o la «realidad» que sus clientes le presentan; es decir, con los significados, las codificaciones e interpretaciones que ellos asignan a los eventos que viven. El asesor, el inductor o el *coach*

## INVERTIR A LARGO PLAZO | URBI GARAY y JAVIER LLANOS



0212-555.44.60  
libreria@iesa.edu.ve

Este libro no lo transformará en un especulador, ni lo convertirá en un experto financiero; sí, en cambio, le permitirá desarrollar un marco de referencia para interactuar con asesores de inversión, corredores de bolsa y otros especialistas del mundo de las finanzas. Así mismo, le enseñará los pasos que se deben seguir para desarrollar una estrategia de inversión que sea coherente con sus objetivos de vida.



comparten el supuesto de que la conducta de los seres humanos es primordialmente generada, mediada y afectada por los conceptos, modelos y representaciones que crean a partir de su experiencia en el mundo. Por ejemplo, cuando alguien plantea al profesional sus necesidades, insatisfacciones o frustraciones, las limitaciones o restricciones que la persona experimenta no están necesariamente presentes en el mundo, sino en su representación o modelo del mundo.

La principal meta de cualquier intervención en *coaching* y PNL es contribuir a que la persona cambie su modelo o mapa del mundo, que enriquezca, amplíe y expanda su manera de representarse la realidad, y que descubra opciones nuevas y diferentes. Para cumplir este objetivo el *coach* que maneja PNL tiene un interés especial: conocer mejor a los interlocutores con quienes trabaja (asesorados, supervisados, clientes, colegas, equipo de trabajo, personal de la organización), buscar acceso a sus mapas o modelos mentales y aproximarse así a sus representaciones del mundo. Ese objetivo se logra de diversas maneras, entre ellas las siguientes:

- Conocimiento de los sistemas de representación o modos de pensamiento que usan las personas para lidiar con el mundo (modalidades visuales, auditivas y kinestésicas, y sus submodalidades).
- Conocimiento de los patrones de lenguaje verbal que reflejan la identidad y modelos mentales de las personas, mediante técnicas de indagación tales como el «metamodelo» y las metáforas presentes en los lenguajes personal y organizacional.
- Modelamiento de la conducta para aprender e incorporar una destreza efectiva de otra persona o para actuar como modelo de sí mismo y reproducir la excelencia demostrada en alguna situación anterior.
- Estrategias de acción que emplea el asesorado para obtener

resultados. Las estrategias son cadenas o secuencias de representaciones sensoriales y se pueden identificar, determinar su eficacia y cambiarlas, si fuese

Mediante el uso creativo de entrevistas, diálogos apreciativos, preguntas, indagaciones y conversaciones significativas con el personal, y desde una posición totalmente afirmativa,

## Las personas tienen ya los recursos que requieren para efectuar cambios en sus vidas, y esos recursos se encuentran en su experiencia personal, en su historia

necesario, para desarrollar otras más efectivas.

- Procedimientos de anclaje de conductas capacitantes y estados internos de recursos en individuos y grupos.
- Reencuadre de situaciones, como destreza lingüística. Cualquier intento de dar un marco de referencia distinto a los hechos con el fin de que una persona o un grupo responda en forma diferente puede considerarse un reencuadre o redefinición de la situación.

La asociación del *coaching* y la PNL puede potenciarse aún más cuando se le suman los aportes de un enfoque reciente en el mundo de las organizaciones, como es la indagación apreciativa: un movimiento desarrollado por David Cooperrider y sus colaboradores de la Universidad Case Western Reserve, en la década de los noventa, para promover procesos de cambio en las organizaciones.

La indagación apreciativa es un enfoque basado en el constructivismo social que aspira a descubrir, comprender y promover la innovación en sociedades y organizaciones, insistiendo no tanto en la solución de «problemas» sino más bien en la innovación social y el cambio positivo. La aplicación de una «intervención apreciativa» en una organización cubre cuatro fases durante varios días: descubrir (lo mejor), soñar (el futuro), diseñar (el plan) y ejecutar (la acción).

la indagación apreciativa busca, registra, destaca y hace seguimiento de los momentos de excelencia de la organización, su historia de éxitos y fortalezas, sus logros inspiradores de optimismo y cambio positivo, su «núcleo positivo», sustituyendo en su teoría el lenguaje de «lo problemático» por una perspectiva basada en la construcción social. Pone el foco en el reconocimiento y la valoración de los méritos y en las cualidades más destacadas de la organización y su gente, como fundamentos de aprendizajes potenciadores.

La integración sinérgica de estos tres modelos de comunicación, cambio y aprendizaje constituye una estimulante perspectiva de aplicación en la consultoría organizacional y puede llegar a ser, de hecho está siendo, una herramienta de trabajo muy útil en este campo. Todo esto le exige al profesional el desarrollo de tres destrezas básicas: flexibilidad en su conducta, escucha activa y aguda observación. Con el entrenamiento adecuado, manejada escrupulosamente y teniendo en cuenta la dimensión ética indispensable en el trato con seres humanos, esa integración puede ser un instrumento que contribuye grandemente a ampliar el poder de cambio del profesional. ■

**José Vicente Losada S.**  
Profesor de la Universidad Central  
de Venezuela y profesor invitado  
del IESA