

# UNIVERSIDAD DEL CEMA



## SEMINARIO DE LIDERAZGO

*"Coaching en el manejo de  
circunstancias personales"*

### **AUTORES:**

VERÓNICA TEJEDA

CRISTIAN SCHMIDT

DIEGO RODRIGO UBEDA

### **PROFESORES:**

Ignacio Bossi

Javier Mordcovich

CAPITAL FEDERAL, 24 DE OCTUBRE DE 2003

“Coaching en el manejo de  
circunstancias personales”



---

## **INDICE GENERAL**

<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>2</b>
<b><u>¿PARA QUÉ TE RECOMENDAMOS LEER ESTA TESINA?</u></b>	<b>2</b>
<b><u>¿QUIÉN DICE LO QUE DICE?</u></b>	<b>6</b>
<b><u>NAVEGANDO LAS PÁGINAS.</u></b>	<b>7</b>
<b><u>CAPITULO I</u></b>	<b>8</b>
<b><u>MODELO ERCO.</u></b>	<b>8</b>
<b><u>MODELOS MENTALES Y ESTRUCTURA DE RESPUESTA.</u></b>	<b>9</b>
<b><u>OBJETIVOS PROFESIONALES.</u></b>	<b>13</b>
<b><u>DESARROLLO DE QUIEBRES Y CONVERSACIONES.</u></b>	<b>14</b>
<b><u>CIRCUNSTANCIAS POSITIVAS Y NEGATIVAS</u></b>	<b>19</b>
<b><u>DIMENSIONES DE LAS CIRCUNSTANCIAS</u></b>	<b>21</b>
<b><u>CAPITULO II</u></b>	<b>23</b>
<b><u>DESARROLLANDO HABILIDADES DE COACHING</u></b>	<b>23</b>
<b><u>COACHING EN CIRCUNSTANCIAS PERSONALES: EJEMPLOS REALES</u></b>	<b>29</b>
<b><u>CAPITULO III</u></b>	<b>38</b>
<b><u>CONCLUSIONES. INTERROGANTES E INVITACIÓN A LA ACCIÓN.</u></b>	<b>38</b>
<b><u>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA</u></b>	<b>41</b>



## INTRODUCCIÓN

### ***¿Para qué te recomendamos leer esta tesina?***

Seguramente luego de la lectura de esta tesina, encontrarás un sinnúmero de motivos. Uno de los principales es que esta es una nueva oportunidad para reflexionar acerca de ti mismo, en forma más profunda, más sabia y justamente desde esa reflexión, invitarte a construir un “plan de vida” más poderoso para alcanzar los objetivos personales, familiares y laborales. Esto es ir más allá de las habilidades presentes, motivado a adquirir nuevas competencias y trascender tus propios límites, creándote nuevas posibilidades para tu futuro.

Para ello te invitamos a recorrer este camino teniendo presente algunos disparadores de reflexión que nos acompañaran durante toda nuestra lectura:

*¿Quién soy?, ¿Quién estoy siendo?, ¿Cómo interpreto mi mundo?, ¿Qué tipo de observador soy de mi realidad?*

Todas estas preguntas parecen ser simples. El inconveniente es que traen consigo “dificultades” al momento de responderlas. Existen múltiples facetas de nuestro ser y todas estas tienen aspectos que nos describirían muy bien. Debemos tener presente que estas descripciones parten de un lugar común: nuestros modelos mentales.

Por ello comenzaremos analizando los modelos mentales y como estos influyen en nuestra estructura de respuesta frente a las circunstancias que existen en el mundo.

Ahora bien, ¿El mundo que tenemos frente a nuestros ojos es el mundo real externo? Nosotros creemos que no, más bien ese mundo es una imagen filtrada y procesada por nuestro modelo mental (componentes biológicos e interpretativos). Las fuentes que forman nuestro modelo mental y su consiguiente estructuración de la realidad subjetiva,



están arraigados en nuestra biología, nuestra cultura, el lenguaje y la historia personal de cada uno de nosotros. Dado que las personas provenimos de distintas culturas, con distintos lenguajes y ciertamente hemos vivido distintas historias personales, tendremos serios problemas para comunicarnos si cada uno cree que su realidad es la “verdadera” realidad.

*¿Cómo repercuten en nuestra vida la aparición de circunstancias?, ¿Qué actitud tomamos frente a ellas?, ¿Quiénes elegimos ser?, ¿Tomamos el papel de víctima o de protagonista?, ¿Somos parte o espectadores?*

Existen hechos diarios, que nosotros llamaremos a partir de aquí “circunstancias”, podrían ser considerados problemas u oportunidades, dependiendo de la interpretación que hagamos desde nuestros modelos mentales. Son cosas independientes del observador que somos frente a este hecho. No es que no existan problemas, sino que los problemas no son cosas; son opiniones de alguien que no está conforme con alguna situación y manifiesta su insatisfacción. Incluso podrían generarse sentimientos negativos (tristeza, depresión) si nos enfrentamos a circunstancias que no sabemos como resolver o no tenemos la suficiente habilidad o recursos para modificar aquello que está sucediendo.

A partir de esta definición, es claro ver como aquellas cosas que definimos como problemas para nosotros pueden ser circunstancias que nos hagan abandonar nuestros objetivos. Y aquí surge la pregunta ¿Qué actitud tomamos frente a estas circunstancias que aparecen en nuestras vida?. ¿Tomamos el rol de víctima o de protagonista?

Quedarse en la postura de víctima es concentrarse en las restricciones que impone una realidad inmanejable. Esto generalmente se traduce en un “bloqueo” que nos impide llegar al logro de los objetivos. En cambio ser protagonista es enfocarse en la capacidad para responder a estos desafíos.



*Entonces ¿Cómo hacer para que estas circunstancias nos acerquen a nuestros objetivos? ¿Cómo hacer para que sean impulsores hacia ellos?*

Como no podemos evitar que las circunstancias aparezcan en nuestras vidas, las habilidades que debemos entrenar son aquellas que nos hacen “dueños de nuestro destino”. Justamente es transformar a estas circunstancias en oportunidades que nos acerquen a nuestros objetivos.

En la cultura oriental, la palabra crisis se representa con dos anagramas que significan “problema y oportunidad”, por ello cada vez que como observadores definimos como un problema se encuentra implícitamente una oportunidad que nos acerque a nuestros objetivos.

Ahora bien, existen infinidad de circunstancias que nos afectan diariamente en varias dimensiones de nuestras vidas. Sin embargo, hemos decidido focalizar nuestro análisis en aquellas circunstancias que denominamos “**personales**”, es decir, aquellas que surgen fuera del ámbito laboral y nos influyen en él. La razón que motivó el estudio de las mismas, es porque descubrimos que en nuestras propias vidas, existen circunstancias personales que afectan nuestro comportamiento diario y nuestros estados de ánimo dentro del trabajo, lo que nos genera dificultades en algunos casos o nos motiva en otros, para alcanzar los objetivos laborales fijados.

Entonces, aquí se nos presenta un nuevo desafío que es:

*¿Podríamos gestionar estas circunstancias personales solos?.*

*¿Buscaríamos Coaching para manejarlas y dominarlas?.*

*¿Lo aplicaríamos en nuestra vida y en la de los demás?*



Nuestra conclusión es que desarrollando habilidades de Coaching no solo podemos manejar y dominar este tipo de circunstancias, sino que nos compromete con lograr nuestros objetivos y así continuar desarrollando más nuestras habilidades gerenciales.



## ***¿Quién dice lo que dice?***

Verónica, Cristian y Rodrigo son nuestros nombres. Los tres somos profesionales con estudios en disciplinas distintas (Ingeniera en Sistemas, Ingeniero Industrial y Licenciado en Marketing) aunque poseemos varias visiones en común. Uno de ellas es que estamos comprometidos fuertemente con nuestro futuro. Por ello, cada uno de nosotros, en forma independiente hace dos años atrás, decidimos comenzar esta maestría en la universidad del CEMA.

Los tres nos desempeñamos profesionalmente en grandes corporaciones multinacionales

(IBM, VASA Pilkington/Saint Gobain y Coca Cola), las cuales nos exigen accionar diariamente con los más altos estándares de profesionalismo, capacidad intelectual en pleno uso y habilidades gerenciales y técnicas muy entrenadas.

Estas aclaraciones son necesarias para que durante toda la lectura se descubra y reconozca que las percepciones, opiniones y acciones a seguir que se mencionan, fueron “dichas por alguien y con un sentido concreto”.

Siendo los responsables de nuestro futuro, estamos convencidos que nuestras declaraciones, acciones y resultados no son otra cosa que el fruto del protagonismo que hemos tenido, tenemos y tendremos en nuestras vida.

El constante interrogante que cada uno de nosotros tiene es:

*¿Estás presente en tu vida? ...  
Si es así, ¡Podrás accionar en ella!*





## ***Navegando las páginas.***

De ahora en adelante nuestra intención es que estas páginas sean un espacio para reflexionar acerca de como nos influyen las circunstancias personales en nuestros objetivos laborales.

Para todo esto y para entender la secuencia y relación de los temas es que decidimos presentarles el siguiente esquema de desarrollo del trabajo:

### **Capítulo I : Marco Teórico**

Modelo ERCO.

Modelos Mentales y Estructura de Respuesta.

Objetivos profesionales.

Desarrollo de quiebres y conversaciones.

Circunstancias positivas y negativas

Dimensiones de las circunstancias.

Visión y Objetivos.

### **Capítulo II : Circunstancias personales**

Desarrollando habilidades de Coaching

Coaching en circunstancias personales: ejemplos reales

### **Capítulo III: Conclusiones**

Interrogantes e invitación a la acción.

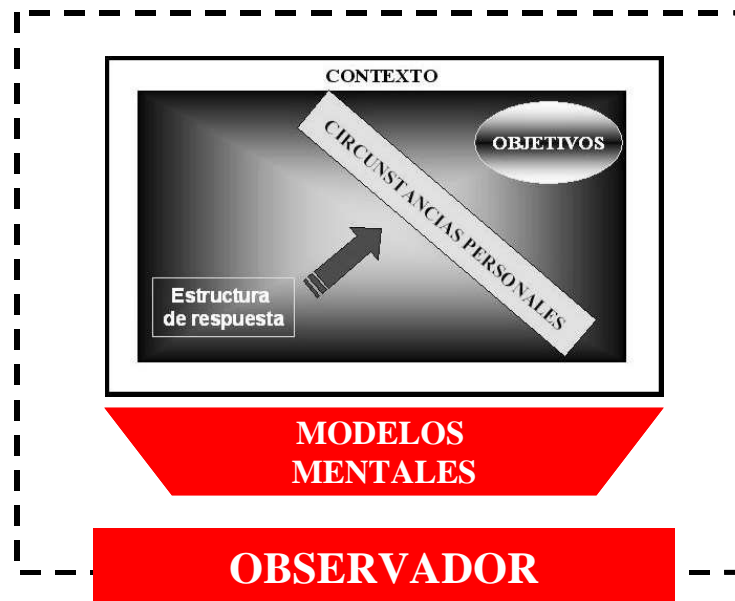
## CAPITULO I

### **Modelo ERCO.**

El modelo que hemos llamado ERCO (Estructura de Respuesta, Circunstancias y Objetivos) es un modelo simplificado que nos permite comprender mejor desde donde interpretamos nuestras circunstancias personales y hacia donde nos dirigimos.

El modelo está compuesto por 4 elementos:

- Modelos Mentales y estructura de respuesta.
- Objetivos profesionales.
- Desarrollo de Quiebres y transparencias. Circunstancias.
- Relación con el contexto.





## **Modelos Mentales y Estructura de Respuesta.**

*“No vemos las cosas como son. Vemos las cosas como somos “.*

Desde este pensamiento podemos desarrollar la idea que cada persona “forma” su realidad desde los supuestos que esté utilizando para interpretar los diversos estímulos y mensajes que percibe, influenciado por el contexto. A su vez podemos distinguir entre dos contextos: el mundo y el mental. El primero es el conjunto de objetos físicos, interpretaciones generalmente aceptadas y prácticas sociales que rodean al elemento en cuestión. El segundo es el conjunto de sentidos, supuestos, reglas de razonamiento, inferencias que nos llevan a hacer determinadas interpretaciones. Este es conocido también como modelo mental.

Acorde a la definición de Peter Senge, los modelos mentales son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones, ilustraciones, imágenes o historias que influyen sobre cómo entendemos al mundo y cómo actuamos en él. Operan permanentemente en forma subconsciente, en nuestra vidas personales.

Es por ello que podemos afirmar que los modelos mentales condicionan todas nuestras interpretaciones y acciones. Definen como percibimos, sentimos, pensamos e interactuamos.

De acuerdo a las diferentes percepciones de la realidad, cada uno de nosotros se da a lugar a un sinnúmero de interpretaciones de la misma, sin embargo, si cada persona cree que “su” manera de interpretar la realidad es la “correcta” aparecen los conflictos entre las personas. Esto es así ya que cada uno cree que su modelo mental es el válido.



Debemos tener presente que los modelos mentales cumplen un rol clave en cada persona a saber:

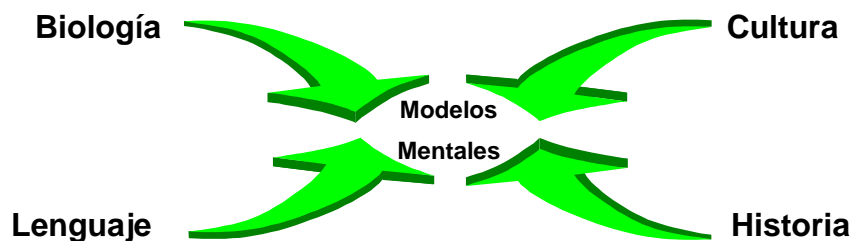
- Para cada individuo sus modelos mentales son fundamentales, inconscientes y diferentes, de aquí la multiplicidad de interpretaciones que las personas tenemos de la realidad.
- Los modelos mentales nos permiten experimentar la realidad en pleno sentido. Estos filtran y dan significado a la realidad que percibimos. Pero esta realidad que cada uno percibe, no es “la realidad real”, sino “la realidad procesada por nuestro modelo mental”.
- Funcionan como un archivo que contiene comportamientos rutinarios. Uno va transformando las nuevas acciones que realiza en acciones rutinarias, desarrollando la capacidad de actuar en forma automática. Esto se conoce como “la economía del hábito”. Esta consiste en no tener que reexaminar o redescubrir las premisas del hábito cada vez que el hábito es utilizado, ofreciendo como principal beneficio dedicar la atención a nuevas cosas, pero tiene como peligro el hecho que arraigar falsas interpretaciones de la realidad, inflexibilidad y falta de adaptación a la realidad cambiante.

Los modelos mentales tiene cuatro fuentes de formación que son la biología, el lenguaje, la cultura y la historia personal.

- **Biología:** Determinada por las limitaciones físicas del cuerpo humano. La imposibilidad de percibir o percibir con distorsión nos impide actuar correctamente. Por ejemplo una persona normal y un daltónico pueden estar mirando el mismo cuadro, sin embargo, cada uno estará viendo un cuadro diferente.
- **Lenguaje:** Este es el medio en el que se estructura la conciencia del ser humano. El lenguaje es el espacio de sentido en el que la realidad aparece en forma inteligible y comunicable. Gracias a él podemos comunicarnos a nosotros

mismos y con los demás de lo que existe a nuestro alrededor y en nuestro interior.

- **Cultura:** Es el patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo durante el proceso de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna. A lo largo de su historia, los miembros del grupo deben enfrentarse a desafíos. En respuesta a estos, desarrollan una forma habitual de interpretar las situaciones y de emprender acciones. Esto va convirtiéndose en parte del modelo mental colectivo y pasa de generación en generación como el conocimiento del grupo. Los modelos mentales colectivos, al igual que los individuales, tienen la característica de ser de doble filo ya que, por un lado, ayudan al grupo a estructurar una comprensión efectiva y eficiente de su realidad, en base a experiencias pasadas, pero además determinan el rango de experiencias futuras posibles.
- **Historia personal:** Entendiendo las distinciones de raza, sexo, nacionalidad, origen étnico, etc. Realmente creemos que toda nuestra historia pertenece al pasado, pero los modelos mentales proyectan ese pasado hacia el presente y el futuro. El cerebro tiene acceso permanente a las experiencias de vida acumuladas en la memoria y puede extrapolarlas hacia el presente y futuro. Por ello es importante descubrir si existen hechos del pasado que nos dejaron “anclados” a una situación histórica no resuelta que condiciona fuertemente nuestro modelo mental.

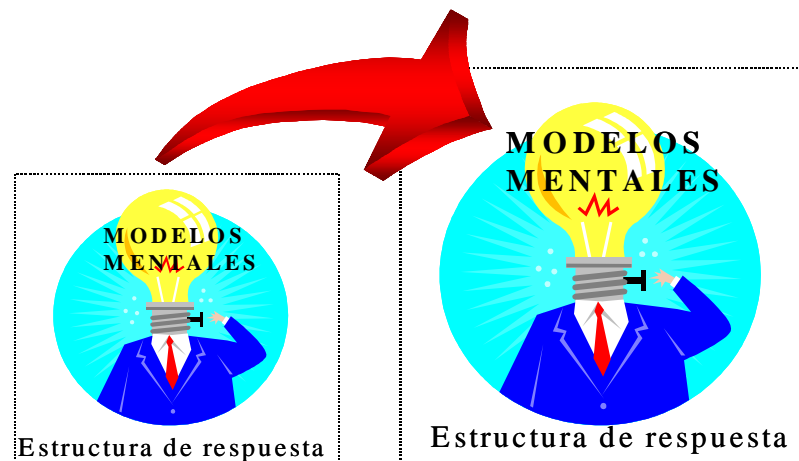


Debemos tener muy en cuenta que nuestros modelos mentales condicionan directamente nuestro accionar y van formando aquello que llamamos nuestras “estructuras de respuesta”. Esto es la forma en que nosotros, desde nuestras interpretaciones de la realidad, vamos estructurando nuestro pensamiento, para finalmente “actuar” sobre ella. Esta estructura de respuesta puede estar limitando nuestra creatividad y condicionando nuestro campo de acción. De allí que la pregunta es:

*¿Desde que modelo mental estoy observando la realidad?,  
¿Cuáles son mis supuestos?,  
¿Cómo están siendo mis estructuras de respuestas frente a las  
circunstancias?*

Si logramos ampliar nuestra estructura de respuesta, la capacidad de accionar sobre la vida será mucho más flexible y efectiva. Por ello el desafío es:

*¿Podemos ampliar nuestras estructuras de respuesta?*





## **Objetivos profesionales.**

### *¿Qué es tener un Objetivo?*

Tener un objetivo, desde el punto de vista laboral, es pensar en una visión atractiva y desafiante, que refleje el verdadero cometido o dirección de nuestra carrera laboral a futuro.

Quienes están comprometidos con su futuro son las más entusiastas en buscar una meta que marque su rumbo, con energía y que a su vez pueda inspirarlos, motivarlos. Son estos los primeros que deben discernir entre las buenas y malas alternativas que tienen a su alcance.

El objetivo se forma a partir de imágenes mentales, sueños y deseos. Generalmente la mayoría de las imágenes de nuestras mentes son reconocidas como irreales, distorsionadas, inalcanzables. Pronto pierden poder, ya que están influidas por nuestro propio juicio o historia sobre lo que es posible o valioso.

Lo poderoso de un objetivo es el ser idealista y ofrecer un desafío de futuro superior para quien lo adopta como tal.

Otro elemento clave es el carácter dinámico del mismo, entendiendo dinámico como superador, cada vez más desafiante. Es necesario saber fijarse nuevos objetivos a partir del logro de los anteriores. Aquí surge una nueva pregunta clave:

### *¿Qué características distinguen a un objetivo poderoso?*

- Muestran un rumbo posible de futuro
- Son altos ideales, superiores y dan claridad a al accionar diario.
- Inspiran entusiasmo, reflejan las necesidades y aspiraciones del individuo
- Son ambiciosas. Muestran progreso y expanden los horizontes



## ***Desarrollo de quiebres y conversaciones.***

La mayor parte del tiempo nuestra vida fluye en un estado que denominamos transparencia. La misma es una actividad no reflexiva, no pensante, no deliberativa, es decir, es la acción con un mínimo de conciencia por lo que hacemos. Cuando vamos manejando el auto, camino a la oficina, no prestamos atención a los pedales, sino que prestamos atención al tránsito ó estamos pensando en una conversación que tuvimos diez minutos antes con nuestra esposa. El acto de manejar y los autos que se mueven a nuestro alrededor son transparentes, la mente no está puesta en ellos. No es que no lo vemos sino que fluimos en un mundo de transparencia, como si todo se desarrollara en forma natural.

Pero la transparencia en ciertos momentos puede interrumpirse, es decir, en un determinado momento emerge la conciencia de lo que estamos ejecutando, a eso lo llamamos quiebre. Aquello que antes era transparente, ahora emerge, tomamos conciencia y comenzamos a pensar. Por ejemplo si al estar caminando tropezamos, de repente observamos el piso que hasta ese momento era transparente.

Estos quiebres involucran juicios, es decir, sea lo que fuere que no cumple con lo que esperábamos y hacemos un juicio de que lo acontecido altera el curso esperado (“de lo que debería ser normal esperar”).

Dada la capacidad que tenemos de hacer juicios, tenemos quiebres, de lo contrario no los tendríamos. “Dime como enjuicias tus quiebres y te diré quién eres”.



## Reconocimiento de los quiebres.

Ahora bien, otra distinción en los quiebres es poder reconocerlos o no.

Al reconocerlos podemos emitir un juicio declarando nosotros mismos, diciendo por ejemplo "Basta esto así como está no va más". La declaración de quiebre es un recurso fundamental en nuestro diseño de vida. Según la competencia que tengamos para hacerla, nuestro futuro y nuestro mundo será diferente.

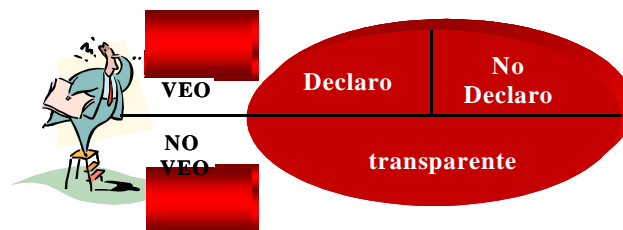
Cuando declaramos un quiebre, está en nosotros la voluntad de declararlo como tal apareciendo un nuevo espacio de posibilidades.

En el caso de la aparición del quiebre sin declaración, los mismos surgen, sin que nos demos cuenta, al emitir juicios que nosotros hacemos, por lo tanto surgirá el quiebre de manera automática.

También hay quiebres que no reconocemos, ni los declaramos como tales, cosas que debieran ser quiebres pero no lo son y pasan transparentes en nuestras vidas, y nos afectan sin darnos cuenta.

Los juicios a los que hemos hecho referencia, existen dado que observamos con nuestras distinciones, la gente con diferentes distinciones vive en distintos mundos; dado que las distinciones se forman sobre nuestra base familiar, nuestras vivencias, nuestros modelos mentales.

El quiebre nace y vive dentro del Observador





Frente a un quiebre debemos realizar acciones para reestablecer la transparencia perdida. A veces muchas situaciones las podemos resolver nosotros mismo en forma rápida, otras no.

También podemos caer en situaciones de inmovilidad que no nos permitirá volver a la transparencia perdida. Según las conversaciones que tengamos luego del quiebre aparecerán o no las posibilidades del reestablecimiento del fluir.

Entonces aparecen las siguientes preguntas:

### **Tipos de conversaciones.**

Existen posibles conversaciones que surgen luego de un quiebre:

- **Juicios Personales:** La primera posibilidad de conversación es la de los “**juicios personales**”, al aparecer ó declarar el quiebre, entramos en una cadena de juicios, lo que hacemos en éste caso es ponernos en víctimas y buscamos explicaciones, justificaciones del quiebre, responsables, culpables. Hay gente que vive la vida entera en éste tipo de conversación, lamentándose por lo sucedido, quedándose en el mismo lugar dado que no se generan de esta manera las acciones capaces de restaurar la satisfacción y la transparencia perdida en el quiebre. Este tipo de explicaciones que se hacen son tranquilizantes, dado que ayuda a quien explica a calmar su frustración culpando a otros (o a las circunstancias) por la dificultad. Estas dan inmunidad a quien explica, pero le exigen que renuncie a su poder de modificar la situación. Existen muchas de este tipo de explicaciones como ser “mi jefe es imposible”. Aparecen es estos casos los pesimistas, los cuales son adictos a los tranquilizantes mentales (y también químicos). Para preservar su autoestima necesitan verse como víctimas de factores que no pueden controlar. Ciertas características de su personalidad (pereza o empatía por ejemplo), aparecen en su discurso como factores



exógenos. De ésta forma pueden sentirse inocentes, aún en medio de su dolor o fracaso. En estos casos las personas no actúan, están poseídas por sus historias y sus juicios personales. Las cosas permanecen tal como están. Son víctimas de su incapacidad de realizar acciones para superar los quiebres que enfrentan en la vida.

- **Conversación para acción:** El segundo tipo de conversación, en que nos podemos involucrar, es el de la conversación para la “**coordinación de acciones**”, su objetivo es lograr que pase algo, es intervenir en el estado actual de las cosas. Es una actitud de ser protagonista. Surgen en éstos casos explicaciones generativas que dan poder a quien explica, pero exige que frente a la situación asuma la responsabilidad de sus acciones. Aparecen en éste caso los optimistas, ellos fundan su autoestima en su capacidad de aprender y responder a los desafíos. No se resisten a lo inesperado, desconocido o incierto, en lugar a ello ven todo como oportunidades. Las conversaciones asociadas en éste caso son los actos lingüísticos que permiten que surjan nuevas realidades. Una de las formas más efectiva de encarar los quiebres es pedir ayuda. A veces las consecuencias de no pedir ayuda suele ser la prolongación del sufrimiento, la inefectividad, el aislamiento.
- **Conservación para la reflexión:** El tercer tipo de conversación es la “**conversación para posibles acciones**”. Estas son conversaciones dirigidas hacia la expansión de nuestro horizonte de posibilidades. Se basa en emitir nuevos juicios y en construir nuevas historias de lo que es posible. Hay un compromiso de encontrar maneras de cambiar el curso actual de los acontecimientos. Aunque no se sabe que hacer, se sabe que se quiere hacer

cosas para cambiar. Es una conversación de que hacer y no de por qué ocurrió esto. Se puede explorar en este caso sólo o recurrir a terceros.

- **Conversación para la relación**: El cuarto tipo de conversación es generar “conversaciones para establecer una mejor relación” y luego poder introducir el pedido de ayuda.



Creemos que siempre hay alguna conversación posible que nos conducirá más tarde o más temprano a tomar algún tipo de acción en relación al quiebre.

Algunos tipos de conversaciones nos llevarán a declarar la intención de que otras personas nos ayuden y brindarnos la posibilidad de salir de un quiebre a través de modificar el tipo de observador que somos y volver a la transparencia.

Podemos realizar acciones en forma individual, dando lugar al autocoaching o podemos hacerlo en relación a otros donde surge la posibilidad de recurrir al Coaching o al Consulting de un tercero.

El Coaching ontológico logra acciones a través un proceso conversacional entre el Coachee y el Coach. El primero elige pedir ayuda y quien le hará Coaching. En el caso de Consulting la persona recibe a modo de consejo que acciones debería tomar para superar el quiebre.

## ***Circunstancias positivas y negativas***

Los quiebres pueden ser interpretados en forma positiva o negativa dado el observador que seamos. Si son negativos, suelen asumirse como problemas y restringirán lo que es posible, de lo contrario abrirán nuevas posibilidades.

El observador es referido. Para una persona la misma situación puede ser un problema y para otra una oportunidad. Por ende lo que antes se definía como problema, al modificarse la interpretación que la sustenta, puede ahora aparecer como una gran oportunidad.

De este análisis surge la siguiente pregunta.



*¿Cómo enfocar las circunstancias negativas para transformarlas en positivas?*

No hay una única manera de transformarlas, pero podemos analizarlas de manera que disminuya la incidencia negativa de las mismas e impedir que nos alejen de nuestros objetivos.

Cuando alguien está afectado por alguna circunstancia y está incomoda, buscamos solucionarla mediante una acción que cambie la situación o permita llegar a otra más satisfactoria para nosotros y para nuestro contexto.

Es muy importante aprender a ver, detrás de los hechos, las posibles causas sistémicas de los mismos. Si bien en muchos casos se atribuyen a circunstancias bien “concretas”, puede darse también que la inestabilidad sea consecuencia de una secuencia de hechos o circunstancias que hayan generado esa reacción de “perturbación” en nosotros.



También es cierto que de todas las circunstancias siempre hay un aprendizaje, que permitiría que ante una segunda ocasión, los efectos negativos pudieran disminuirse. No siempre la persona afectada es capaz desde el observador que está siendo detectar la emocionalidad negativa que lo lleva a esa reacción y mucho menos a relacionarla con un hecho anterior.

### **Desarrollando la habilidad de analizar “circunstancias negativas”.**

Inicialmente debemos centrarnos en pocas alternativas, aunque posiblemente lo que esté incidiendo sea una secuencia de hechos, es importante determinar las más significativas que conforman la circunstancia y para luego buscar las posibles soluciones.

Las alternativas de solución deberán ser distintas y completas. A veces se cree que se tienen distintas alternativas, cuando en realidad sólo varían en algunas características pero están resolviendo el problema desde el mismo punto de vista.

Otra consideración es resolver el centro de la circunstancia y no sólo los síntomas alrededor de esta.

Hay que prever las acciones que se van a desencadenar a partir de la elección de alternativa de solución. Muchas veces son varias las posibles vías de solución y todas con consecuencias positivas como negativas. Luego de tener claro el mapa de situación, se debe elegir que alternativa implementar y cómo (plan de implementación).

Quienes desarrollan constantemente la habilidad de analizar circunstancias negativas, obtendrán mayores posibilidades para acercarse a sus objetivos

Estas adquieren una orientación más sistémica. Aprenden a tolerar ambigüedades. Incorporan la participación de otros y manejan información subjetiva; además de pensar en forma creativa.

## ***Dimensiones de las circunstancias***

Como mencionamos en la introducción existen infinitudes de circunstancias que nos afectan diariamente en las dimensiones de nuestras vidas. Podríamos clasificarlas acorde al siguiente esquema

- Personales: acontecen en el ámbito de su vida personal, familiar, etc.
- Laborales: son todos aquellos quiebres que acontecen por una inestabilidad en el ámbito del trabajo.



La primera corresponde al ámbito extra laborarles o del contexto, y la segunda corresponden al ambiente de trabajo. Sin embargo es muy difícil que una persona circunscriba a una sola de estas dos dimensiones sus circunstancias cotidianas.

Vamos a concentrarnos en aquellas circunstancias que denominamos “**personales**”, Ejemplo de estas circunstancias son el nacimiento de un hijo, una fatalidad de un ser querido, un divorcio, etc. .

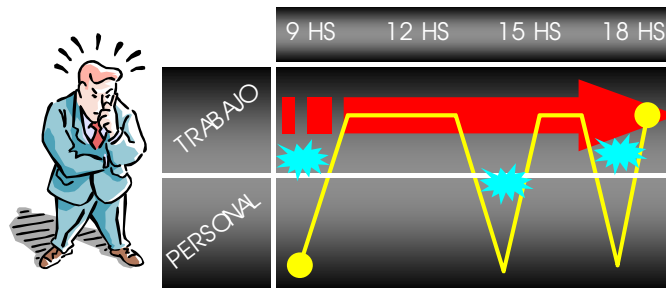
A pesar de que el hombre es un ser íntegro y sistémico en dónde los problemas no aparecen en forma aislada sino que lo afectan en su totalidad, vamos a centrarnos en analizar como estas circunstancias personales nos afectan en el cumplimiento de nuestros objetivos laborales.

A modo de ejemplo, vemos en el siguiente gráfico como una persona está físicamente presente en el trabajo, simbolizado con una flecha, pero su mente puede estar constantemente viajando entre el trabajo y sus circunstancias personales que lo están

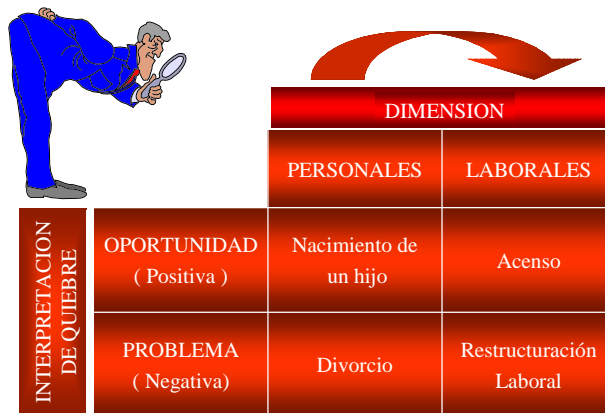
afectando, simbolizado por la línea. Se visualizan tres momentos diarios, tres llamadas, donde esta persona no está totalmente presente en su trabajo y es aquí donde surge la pregunta disparadora.

*Mis circunstancias personales*

*¿ Me acercan o me alejan de mis objetivos laborales?*



Resumiendo todo lo visto hasta aquí las circunstancias pueden ser clasificada por la interrelación de dos variables: La interpretación que hagamos de ella y la dimensión en la cual afecta.







## CAPITULO II

### ***Desarrollando habilidades de Coaching***

Como ya hemos vistos se presentan circunstancias personales, ya sean estas positivas o negativas, que afectan nuestra dimensión laboral. En el caso que estas dificulten el logro de nuestros objetivos laborales, pueden desarrollarse alguna de las siguientes habilidades para disminuir su impacto o incluso facilitar el acercarnos a ellos. Estas habilidades son:

- Coaching
- Autocoaching
- Consulting

Coaching es un proceso por el cual una persona, el Coach, asiste a otra, el Coachee, a lograr lo que por sí misma no puede. El objetivo central de la actividad de Coach es lograr desarrollar la capacidad de acción de la otra persona. El Coaching se da cuando hay un compromiso de conseguir un resultado extraordinario. Requiere de acciones diferentes y hasta nuevas que nunca se hayan hecho hasta ese momento. Sería equivalente a “destrabar” una persona con potencial para maximizar su performance, y ayudarla en el aprendizaje, permitiéndole utilizar su propio estilo.

El Coach estudia los objetivos de Coachee, observa sus acciones, detecta lo que está faltando para el éxito y tiene conversaciones con él, lo que deriva en el logro de los resultados deseados.

El Coaching involucra a producir un cambio en la forma en que el Coachee observa su medio ambiente y sus circunstancias.



El Coaching busca generar transformaciones, lograr algo que está fuera de nuestro paradigma y nuestros modelos mentales, buscando generar un nuevo observador.

Autocoaching es la aplicación del Coaching donde el Coach y Coachee es uno mismo. Es un ejercicio mental, que permite a cada uno hacerse constantemente preguntas como: ¿Estoy mirando el centro del problema? O bien, ¿qué está impidiendo que me focalice en él?, ¿ Necesito ayuda?, ¿Qué tiene hoy mi atención que me distrae de lo primordial? Para facilitar el cumplimiento de nuestros objetivos, es clave constituir el autocoaching en una práctica habitual.

Cuando adquirimos la práctica de autocoaching, mejora sustancialmente el impacto en el trabajo, enfocándonos en las situaciones importantes y dejando de lado las triviales.

El autocoaching nos permite abrirnos a nuevas posibilidades.

El Consulting se asemeja al Management tradicional en dónde el gerente es un instructor que le dice a su empleado que y cómo hacer las cosas.

El Consulting, enseña, aconseja y dirige.

Enseñar a hacer las cosas es mucho menos enriquecedor, ya que quien recibe los consejos es guiado a realizar acciones, no permitiendo que se sienta auto motivado y responsable de su propia performance.

El Consulting puede generar cambios de comportamientos, estos generalmente resultan superficiales ya que no nacen de la persona, sino que son “recetas” que el consultor recomienda. Sin embargo la reiteración de estos comportamientos puede derivar en una transformación a posterior.

COACHING AUTOCOACHING	CONSULTING
Transformación Aprendizaje de 2do nivel .	Cambio Aprendizaje de 1er. Nivel
Modificación profunda. Adquirir nuevos patrones de comportamiento	Modificación transitoria. Patrones de comportamiento similares

### ¿Cómo hacer un buen proceso de Coaching?

Al decir que Coaching es un proceso, podemos dividirlo en tres etapas, mediante las cuales es posible la transformación del tipo de observador y su aprendizaje.



- ETAPA 1: INTRODUCCION

Comienza con la elección que otra persona sirva de Coach. A esta se le confiere al Coach la autoridad y confianza para que conduzca la indagación y lo ayude.

Es su responsabilidad identificar la circunstancia (hechos) que afecta a su Coachee.

Ambos deben tener presente que coinciden en la circunstancia.

Aquí influye el contexto físico, las acciones que se realizan en él y la emocionalidad que irradia.

Disparadores:

Describe el contexto de la conversación: Fecha, lugar, y cualquier otro tipo de información que se considere relevantes.

¿Cuál fue el quiebre declarado por el Coachee? ¿Para que compromiso?

¿Cuál era su estado de ánimo?



- ETAPA 2: INTERPRETACION

El foco pasa a ser la estructura del Coachee, la comprensión de por qué cierto hecho representa para él un quiebre y sus condiciones para resolverla. Es aquí donde surgen con mayor claridad los modelos mentales del Coachee y su estructura de respuesta.

Dentro del observador que está siendo el Coachee, influyen sus tres dimensiones: corporal, emocional y del lenguaje. La dimensión emocional y los juicios de valor que la persona haga son las mayores trabas que encuentra el Coach a la hora de interpretar al individuo, ya que estas constituyen el núcleo del alma humana.

El Coaching se apoya en bases teóricas sólidas y genera un conjunto de competencias. Son muy importante los aspectos relacionados con la intuición (posibilidad de producir hipótesis), la edad y experiencia de vida del Coach, así como su estructura de carácter (coherencia entre las dimensiones) y su forma de ser.

La herramienta fundamental en esta etapa es la indagación, en dónde el Coach formula preguntas para pedir información (sobre las circunstancias y los juicios del Coachee) a la vez que se dispone a escuchar.

Esta etapa se cierra cuando el Coach juzga que ha logrado reunir los elementos básicos de la estructura de coherencia que conforma el observador del Coachee y está en condiciones de intervenir. Por su lado el Coachee es el responsable de validar la interpretación generada.

Disparadores:

¿Cuál es la interpretación del Coachee acerca del quiebre?

¿Cuáles fueron las interpretaciones del Coach?

Al juicio del Coach ¿Qué le impide al Coachee hacerse cargo del quiebre por sí mismo?

Diagnosticar la estructura de respuesta y el tipo de observador que está siendo el Coachee.



- ETAPA 3: INTERVENCION

Esta etapa se da cuando el Coach se para fuera de la estructura de respuesta del Coachee y se centraliza en la acción, en ayudarlo a generar nuevos sentidos.

Es aquí donde la dimensión del lenguaje juega un papel primordial.

La acción que se pueda generar a partir de la palabra del Coach, muestra la expansión de la capacidad de acción del Coachee.

No existe una estrategia correcta de intervención, sin embargo es conveniente enfatizar que el Coach puede escoger caminos distintos conformes las dimensiones de la estructura del individuo.

La experiencia indica que es más difícil trabajar desde el mismo dominio al que pertenece el obstáculo que deseamos disolver, dado que el Coachee suele haber desarrollado sus mayores defensas y podemos encontrar una mayor resistencia al cambio.

La intervención culmina con la incorporación de lo aprendido.

Es aconsejable instituir algunas modalidades de seguimiento en las que el Coach pueda evaluar progresos y/o regresiones.

Disparadores

¿Cuál fue la intervención del Coach?

¿Qué nuevas acciones se hicieron posibles para el Coachee?

¿En qué estado quedó el Coachee luego de la intervención del Coach?

Optar por el Coaching, no siempre implica que tenemos un quiebre. También podemos ejercitarlo cuando reconocemos que hay más cosas que podemos aprender.

Coaching no necesariamente es una secuencia de pasos, sino más bien una conversación que permite al Coachee abrirse mentalmente en escenarios futuros; incrementando su concientización y responsabilidad.



La concientización permite al Coachee interpretar que está pasando en el espacio laboral desde un observador externo y como sus circunstancias personales afectan su entorno laboral o viceversa.

La responsabilidad en cambio es crucial para representar adecuadamente lo que implica el “hacerse cargo de la situación” y ejercer “dominio”

Estas dos características son claves en el proceso de Coaching, sin las cuales es casi imposible el progreso en rumbo a nuestros objetivos laborales.



## **Coaching en circunstancias personales: Ejemplos reales**

A continuación se presentarán dos ejemplos reales de circunstancias personales que afectan en el ámbito laboral.

La dinámica se realizó entre nosotros donde uno ejercía el rol de Coach, otro el rol de Coachee comentando su circunstancia y el tercero Observador del proceso de Coaching.

### **Situación No. 1– Cristian. Su relación de pareja y su empresa actual.**

Coachee: Cristian

Coach: Rodrigo

Observador: Verónica

- **INTRODUCCIÓN**

*Contexto. Quiebre declarado. Compromisos y Objetivos. Estado de ánimo*

Cristian es un compañero en el MBA del Cema con quien cursamos los dos años de carrera.

Dada la relación de confianza que habíamos desarrollado, nos solicitó ayuda para poder resolver una circunstancia personal que lo afectaba negativamente en sus objetivos laborales.

La reunión tuvo lugar el día 13 de septiembre a las 14:00 en la casa de Rodrigo.

Declaración del quiebre: Cristian dijo que conoció a su actual pareja en la empresa en donde trabaja. Luego de que ella se desvinculó de la misma, comenzaron una relación de noviazgo y la misma se mantuvo en secreto dentro del ambiente laboral por un tiempo prolongado. El inconveniente surgió cuando Cristian recibió una invitación, para asistir en pareja, al casamiento de un compañero del trabajo muy cercano.



Me expresó que no estaba en él la opción de concurrir solo. Evidentemente su relación se develaría en la fiesta.

Expresó estar muy comprometido con su carrera profesional, su aspiración es ser candidato en un futuro ascenso, basado en su reputación como un profesional responsable y confiable.

Por otra parte no quería generar una situación conflictiva con su pareja.

Observé un estado de ánimo de perturbación que lo inmovilizaba a plantear su situación entre sus partes. Su estructura de observador le generaba angustias extras sin poder hacerse cargo del quiebre y encontrar una solución al mismo.

- INTERPRETACION

*Quiebres: Interpretación del Coachee. Interpretaciones del Coach. Trabas para hacerse cargo del quiebre. Estructura de respuesta. Tipo de observador.*

Para Cristian el quiebre de tener una relación con alguien que había trabajado en su empresa era mal visto. Temía que pensarán que en lugar de dedicar tiempo a sus tareas laborales, lo había dedicado a entablar relación con su pareja.

Desde mi observador como Coach, el quiebre no radicaba en que se conociera su relación de pareja, sino que la misma, se había mantenido en secreto durante un tiempo prolongado, dado que Cristian manifestó que deseaba comentarle a sus compañeros del trabajo la relación que tenía.

Se justificaba echándole la culpa a la cultura de su empresa la cual según su observador era muy estricta. Además veía que su imagen como líder cambiaría y no le sería fácil enrolar a otros compañeros en futuros proyectos.





- INTERVENCIÓN

*¿Cuál fue la intervención del Coach?. Nueva acciones posibles.*

*Estado final después del Coaching*

Consideré tener disponible toda la información necesaria para poder intervenir.

Le comenté que más que ofrecerle un consejo, lo invitaba a buscar algunas acciones que disolvieran el quiebre.

Observamos las posible consecuencias de hacer pública su relación, previa al casamiento, y como esto afectaría en su imagen pública.

A partir de aquí le expresé que él debía hacerse cargo de su decisión de haber mantenido en secreto esta relación.

Lo invité a imaginarse distintos escenarios futuros y como sería su actuar en cada uno de ellos.

Exploramos juntos cómo la opinión de todas las personas del trabajo lo influenciaban en forma similar. Si existía alguien que tomaría esta noticia con alegría. Cómo sería la situación durante el casamiento y como dos días después en el trabajo.

A partir de aquí Cristian comenzó a pensar en distintas acciones posibles a tomar. Esto resultó muy grato ya que previamente a la charla no había observado soluciones alternativas posibles.

Manifestó que podría enrolar a compañeros claves que lo ayudarían a que la noticia se divulgue gratamente antes del casamiento.

En Cristian finalmente se observaba un estado de ánimo más optimista frente a las nuevas posibilidades ya que las mismas le habían surgido luego de nuestra charla.



- **FEEDBACK DEL OBSERVADOR AL COACH**

Observé cierta ansiedad en el Coach, algunas preguntas inducían a suponer cuál era el punto de vista del Rodrigo. Cristian, en un principio, perturbado por la emocionalidad de la circunstancia no veía alternativas a lo que le estaba aconteciendo.

Se notó un interés sincero de Rodrigo por ayudar a un amigo, lo cual sumado a sus aptitudes personales hicieron del proceso un aprendizaje para todos.

- **AUTOEVALUACIÓN DEL COACH**

¿Qué aprendí de la conservación de Coaching? ¿Qué cosas no vi y en qué me declaro incompetente?

Aprendí a reconocer los estados de ánimos de Coachee y su postura observadora.

Ejercité fuertemente la habilidad de escucha.

Reconocí estar más comprometido con la charla que estaba llevando a cabo, que con los resultados de la misma.

Debo seguir trabajando en desarrollar habilidades como Coaching, ya que tengo una tendencia a ofrecer consejos, más que asistir al Coachee.

- **SEGUIMIENTO DEL COACHING REALIZADO**

Cuatro días después de la reunión Cristian nos contó que había decidido contarle a un compañero de trabajo de confianza y a su jefe. La noticia fue muy bien recibida. La misma comenzó a divulgarse en la empresa y previo al casamiento la mayoría de los miembros de su departamento estaban en tema.

Luego del casamiento Cristian nos comentó que parte de la gente se enteró en la fiesta y la noticia también fue muy bien recibida.

Hoy, sin la presión que esta circunstancia le ocasionaba, ha experimentado una sensación de bienestar que lo ha favorecido en el cumplimiento de sus objetivos laborales.



Esta situación descrita generó en Cristian un aprendizaje ya que anteriormente sus juicios eran fruto de su primer observación de las cosas y a partir de esta experiencia comenzó a analizar las diversas circunstancias desde distintos puntos de vistas, incluso reconociendo cuales son los supuestos que estas traen consigo.



## **Situación No. 2 – Verónica. Sus estudios en el CEMA y sus nuevas funciones laborales.**

Coachee: Verónica

Coach: Cristian

Observador: Rodrigo

- **INTRODUCCIÓN**

*Contexto. Quiebre declarado. Compromisos y Objetivos. Estado de ánimo*

Verónica es una compañera en el MBA del Cema. Igual que el caso anterior, y dada la amistad desarrollada en estos dos últimos años, nos solicitó ayuda para poder analizar una circunstancia personal que la estaba afectando negativamente en sus objetivos laborales.

La reunión tuvo lugar el día 19 de septiembre a las 20:00 en el CEMA.

Declaración del quiebre: Verónica me contó que en los últimos meses, el equipo de trabajo que ella lidera, dejó de incluirla en las charlas de café, almuerzos y salidas. Comenzaron a surgir asperezas que perturban el clima laboral, dificultando el cumplimiento del objetivo del equipo.

Verónica expreso estar comprometida con sus objetivos laborales que son llegar a las metas de venta de la unidad de producto que lidera, con el compromiso de un equipo integrado, participe y motivado.

Observé en ella un estado de ánimo de frustración y cansancio. Todas las actividades que desarrolla le insumen demasiado tiempo y atención.

Me manifestó que el hecho de haber comenzado sus estudios en el Cema modificaron sus prioridades en la asignación de tiempo. Se centró exclusivamente en el cumplimiento de sus tareas laborales y las relacionadas con sus estudios (lecturas de



material, buscar información por Internet, etc)., no dedicando tiempo a momentos informales de esparcimiento con su equipo de trabajo. ( café matutino, almuerzo con el grupo de trabajo, salidas luego del trabajo, etc. )

- INTERPRETACION

*Quiebres: Interpretación del Coachee. Interpretaciones del Coach. Trabas para hacerse cargo del quiebre. Estructura de respuesta. Tipo de observador.*

Para Verónica los miembros de su equipo de trabajo entienden su situación de tener poco tiempo libre disponible. Sin embargo, habían dejado de tenerla en cuenta para compartir momentos de esparcimiento, incluso ya no le confiaban sus inquietudes laborales.

Esto hacía que la relación con su equipo se limitara solamente a un trato estrictamente laboral (relación tipo Reporting), lo cual genera un clima tenso de trabajo.

Esto se ve agravado por la carga de tareas del equipo que se habían incrementado en los últimos meses e incluso excedían el nivel de competencia de sus miembros, sumado a la mayor presión ejercida desde la casa matriz para el logro de los objetivos de venta

Reconocía la necesidad de tener un equipo laboral integrado, pero se declaraba incapaz de lograrlo en estas condiciones.

También expresó que los roces se habían manifestado desde que había sido promocionada como Team Leader, con mayores responsabilidades laborales, al frente de personas que anteriormente eran sus pares.

Desde mi observador como Coach el quiebre no radicaba solamente en la falta de tiempo disponible para generar un espacio de esparcimiento y relación con su equipo, sino en su falta de compromiso para liderar la creación de este espacio.



Otro punto de discrepancia, es el hecho de que estas actividades no son fundamentales para el logro de los objetivos del equipo.

Por otro lado no considero que no la tienen en cuenta tal como Verónica comentó, eso es una idea que ella generó por sí sola. Los compañeros quizás si la tienen en cuenta y están dispuestos a que cuando esté libre los acompañe. Dado que Verónica está pensando en que no la van a aceptar si va ocasionalmente, hace que se cierre aún más. También se ve reflejado en su idea de los roces, está acomplejada y piensa que su equipo está mal con ella pero no necesariamente es así.

Durante varios momentos de la reunión observé que ella se justificaba por la falta de tiempo generada por el estudio (Víctima), quedándose sin tiempo para actividades informales con el equipo de trabajo.

La situación planteada parecía no tener solución ya que el tiempo no era suficiente para satisfacer la demanda de trabajo, estudio y la intención de relacionarse más cercanamente con su equipo.

- INTERVENCIÓN

*¿Cuál fue la intervención del Coach? Nuevas acciones posibles.*

*Estado final después del Coaching*

Exploramos juntos la posibilidad de que se imagine alternativas posibles, para poder encontrar una solución intermedia hasta tanto finalizara sus estudios, en función de disolver esta situación que la perturbaba. Reflexionamos realmente la posibilidad de tener un pequeño rato aunque sean diez minutos para compartir un café.

Analizamos acciones concretas que podría tomar para generar un espacio donde ella y el equipo pudieran compartir momentos no relacionados con el trabajo. Quién del grupo podría ayudarla a sentirse cómoda nuevamente y que se imaginara una situación de acá a un mes en la que ella quisiera estar y tome acciones en lo inmediato para ello.



Dos días después de la reunión Verónica me comentó que había evaluado sus acciones y pensaba generar un breve espacio diario para compartir conversaciones para la relación con su equipo, e incluso comprometerse a destinar un mediodía semanal para almorzar con ellos.

- FEEDBACK DEL OBSERVADOR AL COACH

Observé cierta ansiedad en el Coach, todas las preguntas inducían a suponer cuál era el punto de vista del Cristian. Verónica, en un principio, tenía un discurso que no permitía ver con claridad cual era el quiebre que la perturbaba, sino más bien que de su discurso daba a entender una sería de circunstancias negativas que la afectaban.

Cristian demostraba un sincero y comprometido interés por la situación que Verónica contaba.

En diversas ocasiones realizaba intervenciones que contribuían a que Verónica pudiera observar la situación que la molestaba desde diversos puntos de vistas, lo que, ayudo en el proceso por el cual Verónica manifestó un aprendizaje profundo de una situación que anteriormente no se le presentaba como solucionable en el corto plazo.

- AUTOEVALUACIÓN DEL COACH

¿Qué aprendí de la conservación de Coaching? ¿Qué cosas no vi y en qué me declaro incompetente?

Aprendí a darme cuenta como desde un observador diferente las cosas que para ella eran un mundo de problemas a mí me parecían bastante sencillas de disolver. De ahí lo bueno del Coaching, de poder ayudarla y compartir e imaginar juntos análisis con posibles cursos de acción.

Me di cuenta que debo desarrollar la habilidad de escucha, ya que antes de terminar de escuchar imagino acciones posibles en mi radio interna.



## CAPITULO III

### ***Conclusiones. Interrogantes e invitación a la acción.***

Finalmente, como intentamos transmitir en estas páginas, todo queda en plantearse objetivos y planes de acción para lograrlos, tanto en lo laboral como en lo personal. Partimos de observar, descubrir y analizar cuales son nuestros modelos mentales y estructuras de respuesta. Luego que circunstancias personales influyen, de que manera y que postura mostramos frente a cada una de ellas, teniendo presente alcanzar nuestro objetivo fijado.

Frente a la presencia de cualquier tipo de circunstancias es claramente recomendable realizar acciones del tipo autocoaching o solicitar Coaching a quien consideremos que puede ser un buen observador de la persona que estamos siendo.

Entonces,

*¿ Todo queda en aplicar el modelo ERCO, realizar autocoaching o solicitar Coaching?*

Para responder esta pregunta es importante tener en cuenta lo siguiente:

“No solo es plantearse y entender cosas como modelos mentales, estructuras de respuesta, circunstancias y objetivos ... ” Quien haya llegado en la lectura hasta aquí y crea que esto es así, está en lo correcto. Sin embargo existen otras cuestiones a tener en cuenta.

La vida y las circunstancias que aparecen son dinámicas. Pensar en utilizar el modelo ERCO y el Coaching es un buen camino para lograr nuestros objetivos. Sin embargo hay que tener presente que podemos caer en errores al utilizar frecuentemente este modelo.





Para entender a que tipo de errores nos referimos, vamos a describirlos teniendo en cuenta lo que Peter Senge, en su libro *La Quinta disciplina*, denominó “Arquetipos Sistémicos”.

Para comprender su aplicación explicaremos tres de ellos:

- **Limites de crecimiento:**

Un proceso se alimenta de sí mismo para producir un período de crecimiento o expansión acelerada (en nuestro ejemplo es utilizar el modelo ERCO en diversas ocasiones dominándolo cada vez más y descubriendo que es exitoso cada vez que lo aplicamos). Luego el crecimiento se vuelve más lento y hasta puede detenerse. La fase de crecimiento es causada por uno o varios procesos de realimentación reforzadora. La desaceleración surge por un proceso compensador que se activa cuando se llega a un límite, el cual puede ser una restricción en nuestras capacidades o una reacción externa o interna ante el crecimiento.

El síntoma claro de que estamos por caer en un arquetipo de límite de crecimiento es cuando frecuentemente afirmamos “¿Por qué preocuparme por nuevas circunstancias problemáticas que aún no tengo? Así estoy bien y frente a algo “nuevo” puedo recurrir al modelo ERCO, realizar autocoaching o solicitar Coaching.

Poco después al aparecer una nueva circunstancia que no puede ser solucionada con nuestra forma de actuar, nos frustramos. Aquí nos enfrentamos frente al límite de crecimiento. Debemos romper con la idea que aplicando nuestras estructuras de respuesta es suficiente. Debemos realizar una ruptura de paradigma y reevaluar profundamente como esta siendo nuestro autocoaching o el Coaching que estamos teniendo. Puede que finalmente lleguemos a la conclusión que debemos recurrir a nuevas formas de pensar las cosas y recurrir a “nuevos Coach” para observar estas “nuevas circunstancias.”



- Erosión de las metas

Buscar constantemente soluciones rápidas o de corto plazo, generan el deterioro de nuestros objetivos a largo plazo.

El síntoma claro de que estamos frente a un arquetipo de erosión de metas es cuando frecuentemente afirmamos “No importa que todo nuestro comportamiento no sea acorde a nuestras metas, sólo es para sobrepasar esta crisis”

Un ejemplo típico es ver a personas que teniendo éxito, reducen sus expectativas sobre sí mismo y gradualmente tienen menos éxito. Luego, generalmente, no es que se replanteen o reevalúen profundamente como están actuando frente a estas circunstancias, sino más bien, consiente o inconscientemente van planteándose cada vez metas menos desafiantes, resignando su objetivo original.

- Soluciones rápidas que fallan

Muy relacionada con los dos arquetipos anteriores. Es cuando buscamos soluciones a corto plazo que pueden traer consecuencias imprevistas a largo plazo que requieren más uso de la misma solución.

El síntoma claro de que estamos frente a un arquetipo de soluciones rápidas que fallan es cuando frecuentemente afirmamos “ Siempre funcionó antes, ¿Por qué no funciona ahora?” Lo aconsejable frente a esto es no recurrir a soluciones rápidas de corto plazo o de ser imposible, sólo utilizarlas para ganar tiempo mientras se trabaja en una solución a largo plazo.



## **BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

- Senge, Peter: La Quinta Disciplina. Ediciones Granica, S.A.; Septiembre 1993
- Kofman, Fredy. Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios, Buenos Aires, Ediciones Granica, Enero 2003
- Goleman, Daniel: La inteligencia emocional en la empresa. España, Editorial Vergara - Grupo Zeta, Enero 1999.
- Echeverría, Rafael: Ontología del Lenguaje, Dolmen Ediciones; Febrero 1999.
- Echeverría, Rafael, Pizarro, Alicia. El proceso de Coaching en la Práctica. Artículo: ¿Qué frena a la mujer? – Harvard Business Review – Junio, 2003
- Artículos: Instituto de Capacitación profesional - ¿Qué es Coaching?.