

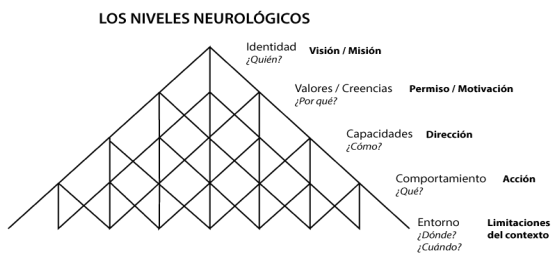
LOS NIVELES NEUROLÓGICOS Y LOS PROCESOS DE COACHING

Hugo Urdaneta Fonseca (*)

22 de julio 2017

La Pirámide de Niveles Neurológicos, es un modelo diseñado por Robert Dilts, el modelo tiene como origen estudios del antropólogo Gregory Bateson.

Este modelo constituye una herramienta muy potente que el coaching ha tomado la PNL. Este modelo plantea que cualquier individuo dentro de un sistema, se pueden describir y entender dentro de una variedad de niveles, correspondientes al entorno, el comportamiento, las capacidades, los valores y las creencias, la identidad y el nivel espiritual. Voy a describir un ejemplo real de cómo me he ayudado en algunos procesos de coaching ejecutivo con el modelo de los Niveles Neurológicos.



EL ENTORNO

Este es el nivel más básico en el cual se desempeña el coachee, es dónde y cuándo tienen las relaciones, el sistema en donde se actúa, el ambiente, su cultura, sus reglas. Una gran empresa había sido adquirida por otra más grande, y venía realizando cambios profundos como por ejemplo la automatización de los procesos, nuevos sistemas de evaluación y reconocimiento del capital humano, nuevos modelos y estilos de comunicación, exigiendo nuevas competencias en trabajo en equipo, satisfacción al cliente, que implicaba mejorar dramáticamente los tiempos de respuesta tanto al cliente externo como al interno.

Lo primero que me tocó trabajar fue que el coachee, entendiera y se sensibilizara del nuevo entorno en el que ahora se estaba moviendo, ¿Qué oportunidades le ofrecía el entorno para el aprendizaje/cambio?, ¿Qué amenazas le presentaba para el aprendizaje/cambio? ¿Qué tenía que trabajar para que pudiera salir de su zona de confort o de costumbre? Que concientizara que su posición de crítica a lo nuevo, era un mecanismo de justificación, para reducir la tensión que le producía el temor de no poder hacerlo bien en las nuevas condiciones, lo que lo estaba llevando a un auto sabotaje al cambio.

COMPORTAMIENTO

Se sintetiza en preguntarnos qué estamos haciendo, y cuál sería el comportamiento que quisiera tener, aquí es fundamental conocer ¿Qué dicen las demás personas de nuestra conducta?, ¿Qué dice nuestro supervisor?.

En un caso el coachee, se negaba a entender su conducta disfuncional dentro del entorno, inconscientemente se bloqueaba para no percibir que su conducta estaba generando malestar en su equipo de colaboradores y pares, y mucha preocupación en su supervisor porque los objetivos del área no se estaban cumpliendo de manera efectiva.

Me tocó que el coachee realizara conversaciones, con todos los actores anteriores para que se diera cuenta de la conducta que él debía cambiar.

Fue solo después de estas sesiones que empezamos a trabajar con un plan, objetivos y metas de cambio.

CAPACIDADES

En este nivel es donde se entra en la esencia del aprendizaje y cambio. Este

nivel comprende el desarrollo de las capacidades personales y las estrategias. Aquí identificamos los conocimientos y fortalezas que posee el coachee para llevar a cabo el proceso de aprendizaje/cambio, siempre pendiente para incentivarlo y retarlo ante las dudas y temores, ayudarlo a descubrir ¿Qué debería conocer y aprender para llevar a cabo el proceso de aprendizaje/cambio?

Las capacidades están relacionadas con las estrategias y los mapas mentales que las personas desarrollan para guiar sus comportamientos específicos. Muchos de nuestros comportamientos proceden de nuestros mapas mentales y de otros procesos internos cuya fuente está en nuestra mente.

CREENCIAS

Las creencias están íntimamente ligadas con los valores, estos últimos se forman producto de las creencias. Las creencias las ayudan o nos dificultan el cambio, ¿Por qué yo debo aprender?, ¿Por qué yo debo cambiar? ¿Qué creencias me impiden aprender (creencias limitativas) o cambiar?, ¿Qué creencias me facilitan aprender (creencias potenciadoras) o cambiar?. Las creencias y los valores por lo general se trabajan en profundidad en las sesiones de coaching. En las creencias y valores, al igual que en la identidad, están mucho las motivaciones y desmotivaciones al aprendizaje.

En nuestro caso el coachee tenía unas creencias sobre aspectos tecnológicos, las competencias de los trabajadores más jóvenes y sobre el liderazgo y las comunicaciones que tuvimos que trabajar intensamente, para comenzarlas a cuestionar, ya que se habían convertido en barreras al cambio.

IDENTIDAD

Si el coachee no se identifica con lo que necesita o quiere aprender o cambiar, la tarea puede ser muy ardua.

“Yo soy” genera identidad por eso sólo debe usarse para lo positivo. En cambio “yo estoy” se relaciona más con actuar, con una condición, es una cosa hoy, pero mañana puede cambiar.

La identidad y las creencias tienen mucho que ver con el inconsciente y se forman con los procesos de socialización (familia, escuela, amigos, trabajo etc.). Hay casos complejos de limitaciones producto de creencias que afectan la identidad,

En el caso en concreto el coachee tenía la creencia que un estilo de liderazgo más abierto y participativo, lo haría ser visto más débil y sin autoridad antes sus colaboradores. En cuanto a su Identidad, se veía como un jefe autoritario y sobre protector, expresiones como “soy contralador, debo asegurarme que todo salga bien”, “soy un gerente formado en la vieja guardia”, “soy desconfiado por naturaleza”.

Las declaraciones de identidad se convierten en la forma más común de encasillar a las personas, de colocarles una etiqueta, una especie de sello o tatuaje en la frente.

Existe un último nivel que es el de espiritualidad, que tiene que ver con la transcendencia, con lo que uno percibe que está por encima de uno mismo. Este es un nivel quizás más personal e íntimo y lo he trabajado solo en casos especiales.

(*) Consultor en Cambio Organizacional, Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales.
www.huconsulting.net hu.consulting@gmail.com



@huconsulting



@huconsulting