



## Estofado de tigre. Trabajo con creencias en Coaching

César Piqueras Febrero 2009

*"No esperes ver para creer, solo si crees puedes ver"*

### Introducción

Este artículo pretende sintetizar y sacar a la luz los principales puntos del trabajo con creencias a tener en cuenta en la relación de coaching. Con el principal objetivo de que el cliente disponga así de más posibilidades, es decir de un "mapa del mundo" más amplio que el anterior y que por lo tanto le permita una mayor adaptación, flexibilidad y comprensión de su mundo interno y externo.

Las creencias sobre lo que nos rodea y sobre nosotros mismos determinan en buena medida, como será nuestra satisfacción futura, el tipo de personas que nos acompañarán, los lugares en los que estaremos y casi todo lo que engloba nuestra vida. Ya que las creencias de las que uno/a dispone van marcando inexorablemente el camino a seguir y por tanto avocándonos a unos destinos predeterminados por ellas.

Las creencias se deben de mirar en coaching como elementos que han tenido y que tienen una función en la persona y por tanto no de una forma crítica, sino más bien curiosa en la que se estudia la creencia y en todo caso se cambia por otra más posibilidadora para el cliente (la palabra posibilidadora se utiliza aquí en su significado de ofrecernos más posibilidades, de favorecer nuestro crecimiento).

### Importancia de las creencias

El modelo creado por Robert Dilts llamado *Niveles neurológicos* (adaptación del modelo *niveles lógicos* de Bateson), muestra como la neurología se organiza jerárquicamente y que por tanto un cambio realizado en la identidad de la persona no tendrá las mismas implicaciones



Robert Dilts. Niveles neurológicos.

neurológicas que por ejemplo un cambio realizado en la forma en la que una persona mueve una mano. Es decir diferentes hablamos de diferentes capas.

Los cambios producidos en los niveles inferiores pueden tener efectos (no siempre) sobre los niveles superiores, sin embargo los cambios producidos en niveles superiores necesariamente tendrán efectos sobre los niveles inferiores. Este es el principal motivo por el que un proceso de coaching para ser efectivo en la mayoría de los casos tendrá que estar orientado al cambio en niveles superiores, ya que este cambio actuará como disparador de un cambio en los siguientes niveles inferiores capacidades (que capacidades tengo para hacer algo) y conductas o comportamientos (que hago concretamente para hacer algo).



Un ejemplo de lo anterior es el siguiente caso: *Pedro piensa que no puede hablar en público, sin embargo como es necesario en su puesto de trabajo, ha leído varios libros, hablado con expertos en el tema y aprendido los movimientos, técnicas y estrategias de los mejores oradores. Sin embargo Pedro sigue pensando que él no es capaz de hablar en público. Al cabo de un tiempo Pedro descubre en un seminario que el bloqueo no consiste en un cambio de conductas o capacidades tanto como en una creencia que habita en él desde hace mucho tiempo: "yo no tengo nada interesante que contar a los demás", anidada a otras como "yo no merezco la atención y mirada del público".*

Es importante entonces tener presente que las creencias y valores sobre uno/a mismo/a y sobre su identidad, van a determinar sus capacidades, conductas y seguramente el entorno en el que habita.

Asimismo como se puede ver en el modelo de Dilts, estas pueden ser de un nivel más bajo: *"si me equivoco hablando en público, se reirán de mí"*, o de un nivel superior de identidad, es decir creencias sobre el "yo". *"yo no merezco ser mirado"*. Huelga decir que la existencia de unas u otras creencias necesariamente no tiene porque suponer ninguna patología (pese a que trabajemos en niveles más profundos) en la persona, hablar en público, dirigir un equipo, cambiar de carrera profesional, emprender tu propia empresa son situaciones habituales en muchos clientes con los que se encuentra un coach y en las que un profundo cambio de creencias puede ser la solución.

## El nacimiento de una creencia

Las creencias tienen nacimiento en varias etapas de la vida de una persona e incluso muchas veces como veremos antes de esta. Esto se explica en las creencias culturales en las que una persona por el hecho de nacer en una determinada cultura es supuesta a adoptar un determinado rol. Los países, culturas, etnias, muchas veces llevan arraigadas fuertes creencias. Es decir el entorno en el que nacemos.

El temperamento de una persona conformado por su herencia genética influirá también en sus creencias, además de su carácter es decir lo que se forja en nuestra vida después de nacer.

Generalmente en la infancia y transmitidas a través de las figuras paternas se configuran las creencias sobre la identidad. Y es que, es en las dimensiones psicoafectivas de los primeros años de vida, cuando el merecer, pertenecer, valer o ser reconocido bien por existencia o por carencia dejan profunda huella y acaban conformando fuertes creencias sobre la identidad.

La experiencia de vida de cada uno será otro pilar sobre el que se construirán los sistemas de creencias, es decir que experiencias hemos tenido a lo largo de nuestros años de vida. Sin olvidar que por último las creencias también son conformadas por mis reacciones a esa experiencia de vida. Es decir que hago yo con todo lo que he vivido. Ya que una vez más aunque el pasado se manifieste en las personas a través de sentimientos, pensamientos y creencias sobre el mismo y los demás, siempre tendremos la posibilidad de cambiar lo que hacemos hoy con ese pasado, ya que eso sí espero coincidir contigo querido lector en que hoy y ahora: solo existe nuestro presente.

## El crecimiento de una creencia

*"Las creencias crecen tan rápido como los champiñones"*  
César Piqueras

Una creencia es como una colección resumida de evidencias que vamos encontrando automáticamente, como estando predispuestos a ello. No hace falta demasiado trabajo para crear una creencia bien unida a una fuerte carga neurológica (emoción, sensaciones), una simple experiencia inicial que cause cierto impacto puede ser el inicio de una creencia. Ya que la sensación la volveremos a tener cuando la experiencia de una forma similar se repita confirmando la creencia que empieza a nacer.



De esta forma uno/a mismo/a empieza a coleccionar evidencias de que la creencia es cierta (recordemos que la creencia para la persona tiene el significado de CERTEZA). Cada vez que nuestra creencia se confirma hacemos un grabado en la roca, cada vez que nos ocurre algo que no confirma nuestra creencia escribimos la experiencia en la arena y por lo tanto el subconsciente va eliminando las experiencias que no confirman la creencia. De forma que cuando uno/una mira hacia atrás solo ve rocas con muchos grabados diciendo lo mismo. Si esto lo unimos a la forma en la que uno lee y se cuenta esos grabados en roca, es decir tono de voz del diálogo interno y palabras utilizados veremos que en los casos de creencias limitantes que este diálogo y vocabulario son críticos, rotundos y ásperos.

El ciclo que se sigue es bien simple, pongamos un ejemplo:

1. *Creencia: "Mi equipo no sabe hacer el trabajo"*
2. *Estado interior: sensación de nerviosismo y ansiedad.*
3. *Comportamiento mío: Controlar exhaustivamente el trabajo que se realiza.*

*Comportamiento de la otra parte: El equipo ante el control se limita a poner la atención en no cometer fallos y errores, siendo muy probable que se cometan todavía más, cuando nos focalizamos en evitar algo seguimos vinculados en atención a eso que evitamos.*

3. *Resultado: "Veo cada fallo que mi equipo comete y lo hago público en el equipo"*
4. *Creencia confirmada: "Mi equipo no sabe hacer el trabajo"*

*De esta forma se van coleccionando evidencias que fortalecen la forma de pensar. Con una mirada crítica y poco posibilitadora/capacitadora hacia el equipo siempre encontraré los fallos por pequeños que sean.*

*Además por teoría general de sistemas, ocurre que mi comportamiento tiene una influencia clara en el equipo. Como consecuencia del poco reconocimiento potenciador mío y del excesivo control disminuyo su autoeficacia (Bandura), creando cada vez más un equipo que produce fallos en lugar de resultados.*

*Si a esto le añadimos un comportamiento poco empático y atento al otro la creencia no se desvanecerá nunca sino que se fortalecerá. El poseedor/a de la creencia se convertirá en un control-freak y no estará atento/a a las señales de capacidad que su equipo le envía.*

Asimismo para cambiar la tendencia hay que cambiar el sistema de creencias y empezar a grabar en roca las evidencias que me potencian y en arena el resto. De forma que la creencia potenciadora crecerá y la limitante se debilitará.

## Las creencias nunca van solas

Una creencia se conforma junto con otras de su misma índole formando un racimo. Este racimo seguramente será finalmente uno que esté una fuerte creencia de la

identidad. Unas son más primarias, otras más secundarias, de esta forma creencias como:

*"No soy un buen coordinador"*

*"La gente no me hace caso"*

*"En los grupos siempre me quedo atrás"*

Es posible que estén en el racimo identitario del "no merezco"

Creencia que hace posible que todas las demás se conformen y que rechaza cualquier señal del exterior que me da importancia, merecimiento valoración. De esta forma una persona con esta creencia, ¿podrá aceptar la valoración del exterior? (Este punto requiere de otro artículo).



Las creencias más poderosas tienen un estado continuo de permanencia "siempre", omnipresencia "en todo" y suponen un problema personal "yo".

### El trabajo con Creencias en coaching

Sabemos ahora que las creencias son fuerzas y formas de comportarnos ante la vida, formas de ver el mundo, con unos u otros ojos. Pueden ser posibilitadoras o limitantes, que limitan o que crean actitud y crecimiento. Si decimos que el "mapa no es el territorio", lo que hace que mi mapa no sea el territorio en gran parte son las creencias. Ya que con ellas configuro mi vida. Además muchas veces y utilizando la frase de un buen amigo *"del dicho al hecho muchas veces hay una creencia"*

Una vez más las creencias abren el debate dualístico del bien y el mal, lo correcto y lo incorrecto, lo positivo y lo negativo, un debate que apunta a la aparente necesidad humana de agarrarse a certezas sobre el mundo en el que habita y sobre sí mismo, para de esta forma poder vivir en consecuencia. Por tanto las creencias una vez más tienen una clara función reguladora en el ser humano, de mantener la pertenencia y de asegurar el afecto, a culturas, países, grupos, amigos, familia, etc. Conviene por tanto saber que las creencias no son ni buenas ni malas, sino formas en las que tenemos los seres humanos de comportarnos ante la vida.

Una idea no es una creencia, la diferencia básica entre una y otra es que la creencia tiene un profundo sentimiento de certeza para la persona es decir que ni ella misma se la cuestiona.

Como se puede ver la creencia es algo muy arraigado a una persona y por tanto el trabajo con las mismas tiene varias claves:

#### 1. Una creencia solo se debe de cambiar por otra más posibilitadora para la persona. Nunca eliminarla.

La eliminación de una creencia deja a la persona ante un vacío, un lugar en el que no tiene nada a lo que

agarrarse, provocando seguramente una crisis personal después de esto. Para ello es importante valorar a la creencia limitante pues ha tenido una función importante, mantener a la persona estable y segura con su vida.

Un ejemplo de creencia limitante sería:

*"no apporto nada interesante en las reuniones"*

Mientras que su potenciadora podría ser

*"apporto cosas en las que yo creo "*

*"los demás valoran mis comentarios cuando hablo"*

#### 2. El trabajo con creencias es delicado

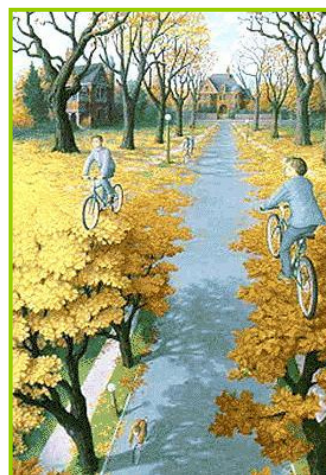
Debido a la importancia (nivel neurológico superior) que la creencia tiene para la persona, el trabajo tendrá el adecuado reconocimiento a las funciones de la anterior creencia. Si el coach de alguna forma pretende transgredir esto la mayoría de veces se encontrará con resistencia y rechazo por parte de su cliente. Por tanto si en el trabajo como coach las preguntas son los elementos que nos hace profundizar en el cliente, todavía más en el trabajo con creencias es la actitud de curiosidad la que mantendrá al coach "conectado" en todo momento con su cliente. Un cliente que poco a poco y si el coach dispone de la destreza necesaria irá cuestionándose él/ella mismo/misma la propia creencia. Por tanto una vez más no existe la lucha contra algo, sino el acompañamiento y posiblemente si se dan las condiciones necesarias: el cambio.

#### 3. Estofado de tigre

Robert Dilts dice que para hacer estofado de tigre primero hay que coger al tigre para posteriormente hacer el estofado, frase que resume la dificultad con la que un coach se encontrará al identificar creencias en el cliente. Una vez más habrá que apelar a la metáfora del iceberg y saber que el cliente solo verá y hablará sobre un porcentaje muy pequeño de sus creencias, mientras que la mayor parte y lo que sería el meollo de la cuestión se manifestará de forma lingüística y no-verbal.

#### 4. Proceso lingüístico

En el lenguaje se manifiestan la mayoría de las veces nuestras creencias sobre nosotros y nuestro entorno. Un amplio conocimiento lingüístico y usos de



una herramienta como el metamodelo serán de gran utilidad. Gracias al metamodelo podemos encontrar patrones de comportamiento de generalización, omisión y eliminación de experiencias en los demás, es decir patrones que empujeñecen las posibilidades de un cliente ante una situación, disminuyendo su capacidad. Así es que mediante la interacción lingüística comenzaremos a debilitarlas. Recordemos una vez más siempre con una clara mirada de curiosidad y humildad. Siendo así, un proceso de cambio de creencias podría tener los siguientes pasos:

1. ¿La persona quiere cambiar la creencia?
2. Cuestionamiento de la creencia (es decir crear duda)
3. Valorar la creencia y las funciones que hasta hoy ha tenido.
4. Debilitar con hechos y consecuencias la vieja creencia (es decir que efectos negativos ha tenido)
5. Orientarse hacia la nueva creencia, crear sentimiento de poder.
6. Buscar objeciones de la incorporación de la nueva creencia, ¿existe alguna? Y si es así trabajarlas.
7. Plan de acción para llevar a cabo la nueva creencia.

#### 5. Proceso experiencial

Existen modelos en los que podemos poco a poco ir cambiando la creencia de un cliente simplemente mediante el seguimiento de un proceso experiencial de cambio unido a anclajes y experiencias que confirmen cada paso.

1. *DUDA sobre la anterior creencia*
2. *QUERER CREER la nueva creencia en la que todavía no creo*
3. *CREÍA debilitamiento de la anterior creencia*
4. *APERTURA A CREER en la nueva creencia*
5. *CREO cuando ya tomo la nueva creencia como mía*
6. *CERTEZA cuando ya no cabe ninguna duda de que la nueva creencia forma parte de mí*

#### Conclusiones

Es importante tal y como se ha visto dar a la creencia la importancia que se merece como argamasa de un sistema que ha sustentado una persona hasta el momento de su cuestionamiento. Por tanto el coach una vez más deberá de abogar a las atribuciones del ser que hacen del él/ella una persona capaz de provocar el crecimiento de los demás, rasgos de la personalidad como la humildad, empatía y estado de permanente curiosidad harán que el cliente se sienta invitado a realizar un cambio. Otras cualidades como adoptar una mirada global y sistémica, además de la cualidad de sobreponerse a la resistencia que encontrará en su cliente también serán de utilidad. Por último la autenticidad de la persona en la relación de ayuda se sabe que es uno de los mayores agentes de cambio, de forma que el cliente se pueda “contagiar” de la misma y sentirse invitado a la transformación.

#### Bibliografía

- Dilts, R, (1998), *Identificación y cambio de creencias*, Urano
- Dilts, R. Delozier. J. <http://nlpuniversitypress.com>
- Mackay, M, Fanning, P. (1993). *Prisioneros de la creencia*. Los libros del comienzo
- Martorell, J. (2000), *El guión de vida*, Desclée de Brouwer.
- O, Connor, J., Seymour, J. (1990). *Introducing NLP*. Element

*César Piqueras Gómez de Albacete*  
*Socio-Director, Coach ejecutivo*  
*Excelitas*