



Índice

Introducción

¿Qué es el coaching reversible?

¿Qué es el Pensamiento reversible?

El péndulo

La reversibilidad

Navegar entre las dos orillas

Una metodología en cinco pasos

Ejemplo de los cinco pasos

Las opciones en los cinco pasos

Los cinco pasos en “El día de la marmota”

El día de la marmota 1

Paso 1: N/C No conformidad

1.a Narrativa

1.b La piedra en el zapato y la piedra en el camino

1.c Reintegrar lo inter-personal en intra-personal

1.d Bolsa de gatos

[Ejemplo: Beatriz desarrolla su apertura mental](#)

[Ejemplo: Sergio desarrolla su rapidez](#)

El día de la marmota 2

Paso 2: Polaridad

2.a Qué es lo contrario de...

2.b 42 polaridades

Lista de 42 polaridades

Los opuestos por pares

2.c El grupo elabora una lista de polaridades

[Ejemplo: Polaridades de la negociación](#)

[Ejemplo: Polaridades del sector económico-financiero](#)

2.d Habilidad que tengo y la que necesito

[Ejemplo de Atención al cliente](#)

2.e Lo que apporto y lo que podría/me gustaría aportar

2.f Como soy y como son los demás

2.g Partir de un juego

i. ¿Qué hay de mi?

li Corazón partido

[Ejemplo: Gonzalo](#)

[Ejemplo: Laura](#)

2. h Partir de un conflicto

[Ejemplo: Diego desarrolla su aceptación de la realidad](#)

Ejemplo: Nora desarrolla su templanza

Ejemplo: Andrés desarrolla su capacidad de poner límites

El día de la marmota 3

Paso 3: Fortalezas y debilidades

3.a Ventajas y desventajas

3.b ¿Cómo es cada polo?

3.c Ofertas y pedidos

3.d La creencia que lo sustenta

Ejemplo: Sebastián desarrolla su desapego

Ejemplo: Juan desarrolla su capacidad de confrontar

El día de la marmota 4

Paso 4: Metáfora

Usando el cuadro desplegable

4.a Simbolizar con objetos

Ejemplo: utilizando objetos de la construcción

4.b Similitudes y diferencias

Ejemplo de Alejandro

4.c Mi mejor motor

Ejemplo de Edith

4.d Ventajas y desventajas de cada objeto

Ejemplo de A.

Ejemplo de B.

4.e Los modos de operar

Ejemplo de Ricardo

Ejemplo: Daniel se prepara instrucciones para ser más reservado

Ejemplo: Ernesto desarrolla su autoridad

Ejemplo: Gonzalo desarrolla su capacidad de exponerse y figurar

El día de la marmota 5

Paso 5: Grados

5.a Agregar una gota de la cualidad deseada en el objeto presente

Ejemplo de Daniel

5.b Gotas del objeto deseado en el objeto presente

Ejemplo de gotas de flexibilidad

5.c ¿Más qué?

Ejemplo de Alejandro

Ejemplo de Edith

5.d Instrucciones para usar

Ejemplo de B.

Ejemplo de F.

5.e Mi ruta

Ejemplo de Ignacio

5.f Abanico de posibilidades

[Ejemplo de Eugenia](#)

5.g La carta

[Ejemplo de Luisina](#)

[Ejemplo de Agustina](#)

[Ejemplo de Mariana](#)

[Ejemplo de Sofía](#)

5.h Diálogo de objetos

[Ejemplo de Alberto](#)

5.i Cuento compartido

[Ejemplo de Leonardo](#)

[Ejemplo de Rodrigo](#)

El día de la marmota 6

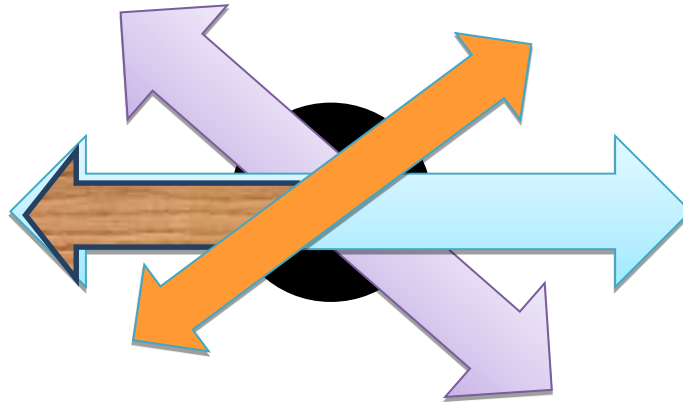
Introducción

Este Manual está pensado para gestionar cambios. Destinado a:

- El líder, que tiene gente a cargo o que influye gente en una organización
- El capacitador que da clases en organizaciones
- El coach que facilita procesos en organizaciones

Aprender algo nuevo requiere un cambio.

La propuesta de este Manual es que sea el participante quien diseñe ese cambio a su medida. Lo pensaremos como una fuerza que inicia la persona: tendrá dirección, sentido y magnitud.



- ✓ El círculo negro del fondo representa el problema a trabajar. Por ejemplo: mejorar la comunicación
- ✓ Las diferentes flechas son posibles acciones. En el ejemplo de mejorar la comunicación, el participante decide abordar el tema de las comunicaciones Abstractas y Concretas.
- ✓ Cada flecha tiene dos sentidos. En el ejemplo:
 - buscar una herramienta para que los demás sean más concretos,
 - o trato de ser yo más concreto
- ✓ Y una magnitud: la longitud de la fuerza: Cuánto, hasta dónde va a aplicar este cambio

Capacitar sin enseñar

Aquí presentamos una nueva metodología para facilitar el cambio y capacitar, en la que no se enseña: el colaborador, alumno o coachee aprende de sí mismo y orienta su cambio a su medida.

Es una capacitación personalizada aunque se realice en grupo. Esta manera de capacitar no es pre-fabricada o enlatada. Sino que cada participante puede apelar a su propia sabiduría para definir qué es lo que necesita aprender.

El aprendiz pone el foco

Cuando enseñamos un tema, por ejemplo “Liderazgo”, es poco probable que lo abarquemos en toda su extensión. Aún si es un tema acotado “Liderazgo situacional”, no podremos saber cómo lo abordará cada participante, ni que dificultades de aplicación tendrá.

Deseamos que ese aprendizaje amplíe su mirada y modifique su comportamiento. Con esta metodología podrá poner el foco en su interés. En vez de colocar abono en todo el campo, sólo lo pondrá en su área de mejora específica.

Doble dirección de aprendizaje

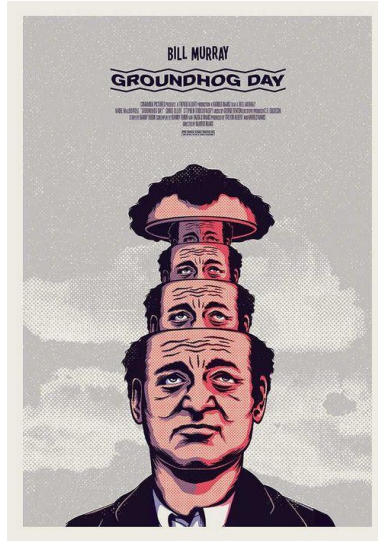
Con esta metodología nos salimos de la capacitación unidireccional, donde el docente sabe y el alumno, no. Tanto el alumno como el docente aprenden y enseñan. Y el alumno se adueña de su propio cambio.

- El participante aprenderá fundamentalmente a descubrirse y capacitarse.
- El docente aprende lo que éste alumno tiene de singular: como se interrumpe a sí mismo y cómo necesita desarrollarse. De este modo, el docente actualizará el tipo de problemas y de recursos de cada uno y aplicará sus conocimientos de modo único.

“El día de la marmota”

Groundhog day (*El Día de la Marmota o Hechizo del tiempo*) es una película dirigida por Harold Ramis y protagonizada por Bill Murray y Andie MacDowell.

A lo largo del manual veremos cómo se va transformando Phil, el personaje principal de la película, a partir de integrar polaridades opuestas.



Luego de cada fragmento de la película hay preguntas sugeridas para pensar juntos el caso que presenta.

Sinopsis

Phil Connors es un meteorólogo de una emisora de televisión de Pittsburgh, algo frustrado, que acude al pequeño pueblo de Punxsutawney cada 2 de febrero para retransmitir el comportamiento de una marmota que determina cuánto tiempo queda hasta que termine el invierno. Esta tradición local se conoce como el Día de la marmota. Lo que Phil no imagina es que deberán pasar la noche en el pueblo debido a una tormenta de nieve y, a la mañana siguiente, misteriosamente volverá a vivir el mismo día. Y así, sucesivamente.

Hasta que él logre cambiar.

Las dinámicas

En cada dinámica encontrarás opciones: pueden ser individuales, en parejas, en grupos o todo el equipo

1. Individual: cada participante trabaja solo
2. En parejas, le llamamos “Individual asistido”, ya que uno será el coach del otro
3. En grupos pequeños, de alrededor de 6 participantes. Pueden ser grupos homogéneos (del mismo estilo o sector) o heterogéneos (con mayor variedad). Trabajan con un moderador de grupo.
4. Todo el equipo: el facilitador con todos los participantes.

2. En parejas: INDIVIDUAL ASISTIDO

Varias dinámicas son en parejas.

- Uno será el coach del otro y luego intercambian lugares.
- El que tiene rol de coach ESCUCHA e INDAGA.
Se cuida de no juzgar, no interpretar y no sugerir: estas son conductas que le cierran la boca al consultante.
- El que tiene el rol de consultante se DESCUBRE A SÍ MISMO. Se apoya en el coach que escucha e indaga, para conocer cómo es, aceptarse y luego gestionarse. Esos son los tres pasos para crear una versión mejorada de sí mismo: conocerse, aceptarse y mejorarse.

Te proponemos que, cada vez que realices una actividad individual asistida, haya un tiempo en el cierre para que el participante le de feedback a su coach.

⇒ Lo que me facilitó que tú estés...

- Escuchando
- Indagando
- Presente
- En contacto
- Con tus diferencias

¿Qué es el Coaching Reversible?

Es un espacio de aprendizaje, donde el participante descubre cuál es su aspecto a desarrollar, opuesto y aparentemente contradictorio con otro aspecto que ya tiene.

1. El participante se reconoce en un comportamiento habitual. Por ejemplo: me siento seguro cuando me doy explicaciones.
2. Registra ese comportamiento sin juzgar, ¿Cómo soy en ese aspecto?
 - a. Lo que hago, cómo lo hago y lo que no hago
 - b. Lo que digo, cómo lo digo y lo que no digo
 - c. Lo que pienso, recuerdo e imagino
 - d. Lo que siento
3. El desafío es explorar más allá de ese aspecto. ¿Cuál es el comportamiento opuesto? Por ejemplo: moverme en la incertidumbre
4. Prueba otros comportamientos y registra lo que hace, cómo lo hace, lo que dice, piensa y siente.

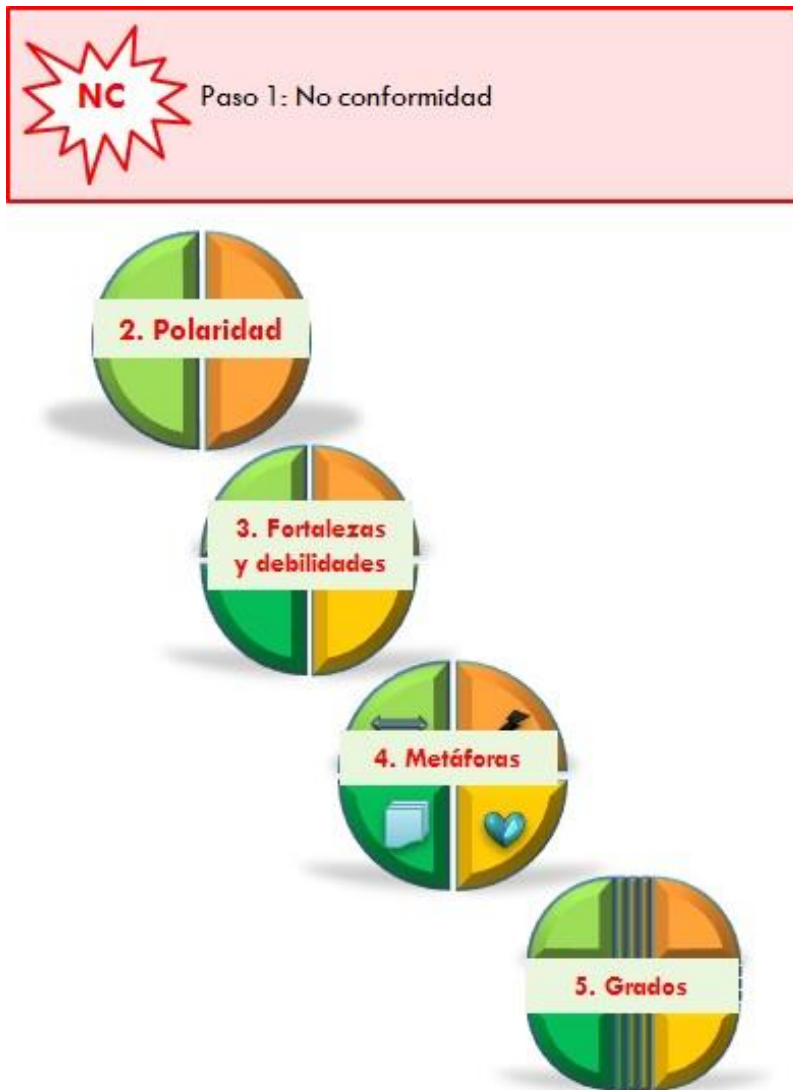
En el coaching el participante realiza pequeños cambios y descubrimientos, descubre pequeñas pistas sobre sí mismo, acompañado por otra persona.

No se trata de perfeccionarse, ya que no hay UN modelo al que llegar. Lo que se trata es:

- de la aceptación de su propio estilo,
- de la integración de sus partes
- de llegar a un estado de plenitud.

El coaching propone un aprendizaje y evolución continua. Cuando este aprendizaje no se produce, nos vamos aferrando a una imagen de nosotros mismos, que es limitada. Y con el tiempo se va endureciendo y empobreciendo. El coaching mantiene la flexibilidad de irse modificando en función de las circunstancias que se presentan.

Una metodología en cinco pasos



En este manual encontrarás:



- ❖ PASO 1: Comenzar con una no conformidad
- ❖ PASO 2: Con alguna de las varias dinámicas que proponemos, llegas a una POLARIDAD.
- ❖ PASO 3: Con alguna de las varias dinámicas que proponemos llegas a las FORTALEZAS y DEBILIDADES.
- ❖ PASO 4: Cada campo se transforma en una METÁFORA y a partir de allí se pueden realizar varias dinámicas
- ❖ PASO 5: Hay varias dinámicas para llegar a encontrar GRADOS entre un polo y otro. Con esos grados se arma un PLAN de acción y se verifica luego el IMPACTO

Ejemplo de los cinco pasos

❖ Paso 1: No conformidad

Ricardo cuenta. “Intentando hacer todo bien, me he vuelto perfeccionista. Pero, parece que yo soy el único que lo valora. Mi jefe me pide que crezca, que me anticipe, que no me quede horas revisando detalles...Yo no me siento cómodo moviéndome apurado en lo que no domino. Me piden que cambie, pero no sé cómo”

❖ Paso 2: Polaridad

Ricardo selecciona una polaridad en la que no oscila con comodidad. Coloca el polo que ya conoce a la izquierda y el que desea desarrollar a la derecha. Lo define como:

Consolidar	Avanzar
------------	---------

❖ Paso 3: Ventajas y desventajas de cada polo

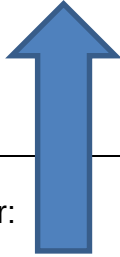
En este paso, buscará lo que considera adecuado e inadecuado de cada uno. Escribe las ventajas arriba y las desventajas, abajo. En el ejemplo:

Consolidar puede ser una ventaja si: - repaso lo que ya ha sucedido, - perfeccionándolo, - enseñándolo a otros, - optimizando tiempos o recursos	Avanzar puede ser una ventaja para: - desarrollarme, - innovar, - soy el primero que llega, - progreso.
Consolidar puede ser inadecuado si: - me quedo demasiado, - postergo el crecer, - me achancho, - me duermo en los laureles.	Avanzar puede traer la desventaja de: - moverse en lo desconocido, - tropezar con imprevistos, - al ser el primero que avanza no hay registros previos

❖ Paso 4: Metáfora

En este paso el participante utiliza el hemisferio derecho para comprenderse mejor a sí mismo. A partir de las características que escribió en cada cuadrante se imagina un objeto que lo represente

Ricardo eligió un objeto que simboliza cada campo y luego los describe:

Ventaja de Consolidar: Cronómetro	Ventaja de Avanzar: Blanco de dardos	
Desventaja de Consolidar: Almohada	Desventaja de Avanzar: Faros de niebla	

Blanco de dardos:

Es de corcho, con tres líneas negras circulares. Una que delimita el borde, otra marca el centro y otra en medio de esas dos. Las líneas negras son gruesas y destacan en el corcho para enfocar en el “Blanco”.

Faros de niebla:

Veo los faros desde afuera, el cristal transparente que está en la parte delantera y más baja del auto. Veo el asfalto gris, y la niebla blanca y espesa. No se ve hacia adelante.

❖ Paso 5: Grados

En el ejemplo: Ricardo decidió armar los grados entre los Faros de niebla y el Blanco de dardos.

- Avanzar en mi trabajo pasa a ser un problema cuando tengo poca visibilidad, como lo que ocurre en la niebla.
- El Blanco de dardos es el objetivo.

¿Cómo utilizas los faros antiniebla?

- Cuando hay niebla, desacelero, estoy alerta y tomo mucha distancia de los otros autos.

- Cuando hay niebla enciendo los faros antiniebla y presto mucha atención a lo que veo aquí cerca, junto al auto.
- Las luces están ubicada en la zona baja y están dirigidas hacia el suelo.
- Miro con detenimiento los bordes de la ruta: los que me separan de la banquina y los que me separan de la ruta que va en otro sentido.
- Esto sólo sucede en ciertas horas del día (mañana temprano o caída de la noche) y ciertos lugares (zonas húmedas o cerca del mar o río)

Luego, Ricardo arma un plan de acción usando la metáfora. Luego busca el impacto de este plan de acción que ha llevado a cabo, tanto en sí mismo como en los demás. Tanto en el trabajo como en otros ámbitos. Tanto en el presente como en el pasado.

- ⇒ Plan de acción con Faros antiniebla, yendo hacia el Blanco de dardos:
- Darme cuenta que pierdo visibilidad y cambiar la estrategia a “Faros antiniebla”
 - Desacelerar la velocidad, pero no detenerme. Como hay otros que están en movimiento conmigo (proveedores, clientes, etc.), si me detengo chocamos.
 - Me concentro en el corto plazo, busco indicadores para maniobrar día a día.
 - Tengo muy presentes los bordes (las líneas de la ruta y los círculos del Blanco de dardos): qué cifras me harían salirme y derrapar por la banquina (pérdidas) y qué cifras me complicarían en relación a otros (pérdida de clientes)
 - Esta estrategia no es para siempre. Hay ciertos momentos (del año) y ciertos lugares (tipo de negocios)
 - Para ir a un objetivo enfocado (Blanco de dardos) mi mayor ansiedad está en perder visibilidad en la niebla.

Teniendo presente los faros antiniebla y el blanco de dardos, me di cuenta que:

- La clave fue no detenerme en mi labor, sino seguir avanzando hacia el objetivo, pero de otra manera. Esto fue lo más diferente de mi actitud anterior que era frenar.
- Como sabía que esa nueva manera era “temporal” (No hay niebla todo el día, en todos lados), estuve menos ansioso por cambiar la estrategia.

- Se lo pude comunicar a los demás. Me protestaron cuando buscaba ciertos datos minuciosos “del borde de la ruta” en otro sector, y les expliqué que estamos en “zona de niebla”.
- Me han dicho mis compañeros (del mismo sector) que estuve muy activo, “avanzando con seguridad”
- Estaba tan contento en probar esto de avanzar con bajo riesgo, que me puse a hacer cosas en casa por primera vez. Por ejemplo, arreglar la bicicleta de mi hijo. Cada vez que estaba por detenerme, me acordaba de avanzar pero de otra manera. Me apoyé mucho en buscar información en internet y preguntar a otros cómo lo hacen. Hacía esto cuando era chico, me di cuenta que no me detenía.
- Esta estrategia de buscar info no es nueva para mí. Pero no me había dado cuenta que me ayuda a no perder el blanco.
- Tuve presente las dos imágenes: la del blanco y la de la ruta con niebla y los faros. ¡Los bordes del blanco de dardos, se pasaron a los bordes de la ruta!

Las opciones en los cinco pasos

1. No conformidad
2. Polaridad
3. Fortalezas y debilidades
4. Metáfora
5. Grados

Paso 1 No conformidad

Antes de comenzar con los cinco pasos detectamos un problema, un desvío de lo esperado. Al estar fuera de zona de confort el participante está listo para comenzar su cambio.

Paso 2 Polaridad

En este paso avanzamos hasta encontrar una polaridad que sea significativa para el participante. Hay muchas maneras de hacerlo que luego desarrollamos

- 2.a Qué es lo contrario de..
- 2.b 42 polaridades
- 2.c El grupo elabora una lista de polaridades
- 2.d Habilidad que tengo y la que necesito
- 2.e Lo que apporto y lo que podría/o me gustaría aportar
- 2.f Como soy y como son los demás
- 2.g Partir de un juego
2. h Partir de un conflicto

Paso 3 Fortalezas y debilidades

En este paso se desglosan los dos polos buscando las ventajas y desventajas de ambos. Todas las dinámicas del paso 3 terminan buscando las ventajas y desventajas de cada uno de los dos polos. Hay muchas maneras de hacerlo que luego desarrollamos

3.a Ventajas y desventajas

- 3.b ¿Cómo es cada polo?
- 3.c La creencia que lo sustenta
- 3.d Ofertas y pedidos

Paso 4 Metáfora

En este paso el participante (o el equipo) crea un símbolo para cada uno de los cuatro aspectos. Todas las dinámicas del paso 4 comienzan a partir de “Simbolizar con objetos”. Hay muchas maneras de hacerlo que luego desarrollamos

4.a Simbolizar con objetos

- 4. b Similitudes y diferencias
- 4. c Mi mejor motor
- 4. d Ventajas y desventajas
- 4. e Modos de operar

Paso 5 Grados

En este paso se buscan grados entre los cuatro cuadrantes. Son los “grises” entre el blanco y el negro, que luego darán lugar a un plan de acción. Hay muchas maneras de hacerlo que luego desarrollamos

También es momento de diseñar el plan de acción. Esas acciones serán sugeridas por el símbolo, y no sólo por razonamiento.

- 5.a Agrega una gota de la cualidad deseada
- 5.b Gotas del objeto deseado en el objeto presente
- 5.c ¿Más qué?
- 5.d Instrucciones para usar...
- 5.e Mi ruta
- 5.f Abanico de posibilidades
- 5.g La carta
- 5.h Diálogo de objetos
- 5.i Cuento compartido

Luego de aplicar el plan de acción (y otras acciones que hayan devenido de las oportunidades) el participante reflexiona sobre el impacto de su nuevo accionar:

- En sí mismo y en los demás
- En el trabajo y fuera del trabajo
- En el presente y en el pasado

Los cinco pasos en “El día de la marmota”

“Nada ha cambiado. Sólo yo he cambiado. Por lo tanto, todo ha cambiado.”
Proverbio hindú.

A lo largo de este manual presentamos fragmentos de la película que ilustran la comprensión de los cinco pasos. De esta manera, en forma simpática podrás apreciar en los personajes y en sus acciones: la no conformidad, la polaridad, fortalezas y debilidades, etc.

Los fragmentos de esta película te pueden servir como un recurso para enseñar esta herramienta

Encontrarás luego de cada fragmento preguntas sugeridas para que realices a los participantes, de modo que ellos vayan tomando contacto con la naturaleza de cada paso.

❖ Paso 1 No conformidad

Al comienzo de la película vemos un Phil disconforme con su vida. No parece considerarse causante de su malestar. No ve “la piedra en su zapato”, sino que ve “la piedra en el camino”. Considera que merece algo mejor, pero no está en sus manos hacer algo diferente. Está atrapado en una autoimagen de grandeza.

Estas son algunos de los símbolos y frases que pensaremos juntos en este capítulo.

- Las nubes oscuras que se despejan.
- El cielo “de verdad” y el “croma”
- Phil despeja la tormenta soplando
- El frío, el invierno
- Quisiera estar en cualquier lugar, pero no aquí
- Pronosticar climas
- Hay gente interesada en mí
- No me quedará más de lo necesario

❖ Paso 2 Polaridad

En este capítulo tomamos los fragmentos que muestran la polaridad entre Phil y Rita. Sus actitudes opuestas, sus puntos de vista, sus contradicciones y complementariedades.

Estos son algunos de los símbolos y frases que pensaremos juntos en este capítulo.

- Lo que representa el festival, la vida en el pueblo
- Las rutinas, las cosas repetidas
- Lo que pensarán de mí los demás
- Mirar hacia afuera o hacia adentro
- Aletargarse o la vivacidad
- Sentir
- La grandeza y la humildad
- Hacer algo diferente o esperar que suceda
- Optimismo y pesimismo

❖ Paso 3 Fortalezas y debilidades

Cuando los días comienzan a repetirse se ven otros aspectos de Phil y de Rita. Ella no es sólo luz y él no es sólo oscuridad.

Estos son algunos de los símbolos y frases que pensaremos juntos en este capítulo.

- El detenimiento en el tiempo, las situaciones repetidas
- Descubrir los argumentos que subyacen las situaciones
- La sombra
- La seducción de Phil
- El cachetazo de Rita

❖ Paso 4 Metáfora

Para este capítulo tomamos las escenas del encuentro de Phil con Ned, que termina con el pie en el charco. A medida que va cambiando la manera en que Phil responde a Ned, cambia también su respuesta.

Estas son algunos de los símbolos y frases que pensaremos juntos en este capítulo.

- El charco de agua
- El primer paso es primordial
- En qué momento se da cuenta que está el charco de agua
- El cuento del hoyo en la acera
- La actitud de Phil hacia Ned y cómo éste responde

❖ Paso 5 Grados

Cuando los días comienzan a repetirse vemos las acciones que intenta Phil. En estas escenas oscila entre la omnipotencia y la impotencia. Phil ha quedado atrapado en un día que transcurre temporalmente como un círculo, y del cual a él sí le hace marca en su recuerdo. Sólo puede inscribir una diferencia en sí mismo.

Todo acto externo es anulado en sus consecuencias al retornar al mismo día... salvo para Phil, que recuerda lo que hizo, vale decir, que lo que hace diferencia recae sólo en él.

Estas son algunos de los símbolos y frases que pensaremos juntos en este capítulo.

- El mañana no existe, sólo hay hoy
- La omnipotencia, soy Dios, todo lo puedo
- El vacío de las acciones sólo hacia afuera
- Sentirse atrapado
- La destructividad, la violencia
- La tristeza y la depresión
- Los escapes y atajos