

# LA PIRÁMIDE DE NIVELES NEUROLÓGICOS DE DILTS Y EL PARA QUÉ: UN MODELO DE MODELOS Y UNA PREGUNTA CLAVE PARA EL COACHING

Andrés Brito Galindo (1) y José Vicente García Perdomo (2)

(1) – Obra Social Casinos de Tenerife

[andresbrito@ono.com](mailto:andresbrito@ono.com)

(2) – Equippo, Liderazgo Empresarial y Desarrollo Personal

[jvgarcia@equippo.net](mailto:jvgarcia@equippo.net)

## RESUMEN

*La Pirámide de Niveles Neurológicos, diseñada por Robert Dilts y fundamentada en estudios previos del antropólogo Gregory Bateson, constituye una herramienta muy potente que el coaching ha tomado la Programación Neurolingüística (PNL). En el presente trabajo la reivindicamos como el Modelo de modelos porque, tras nuestra investigación, hemos comprobado que integra la práctica totalidad de los paradigmas del coaching. Gracias a su extraordinaria versatilidad, esta estructura se perfila como un recurso universalmente aplicable en la praxis de cualquier coach profesional que desee ser más eficiente a la hora de acompañar a un coachee en pos de la consecución de sus objetivos. De igual modo, descubrimos que la pregunta "para qué" fue obviada sin motivo aparente por la mayoría de los autores posteriores de PNL a pesar de ser presentada originalmente por Dilts como la más sublime en el conjunto de su jerarquía de niveles y de ser una pregunta fundamental en toda sesión de coaching.*

### **Palabras clave**

*Pirámide de Dilts, Niveles Neurológicos, Robert Dilts, Gregory Bateson, Programación Neurolingüística (PNL), coaching, preguntas poderosas.*

## 1. INTRODUCCIÓN

A mediados de la década de los 80, el fundador de la NLP University de California, Robert Dilts, conceptualizó una jerarquía de niveles para comprender en profundidad cómo se producen los cambios y los aprendizajes en el ser humano. Ese trabajo se basó en los estudios que su mentor, Gregory Bateson, había realizado previamente en el campo de la cibernética aplicada. El resultado fue la denominada "Pirámide de Niveles Neurológicos", también conocida como "Pirámide de Dilts". Gracias a la colaboración que estableció a posteriori con John Grinder y Richard Bandler, padres de la Programación Neurolingüística (PNL), Dilts pudo popularizar esta labor y hacer de la Pirámide de Niveles una de las estructuras más interesantes que emplean en la actualidad los practitioners de PNL para favorecer procesos de cambio en sí mismos y en sus clientes.

Estamos ante lo que uno de los más prolíficos autores sobre Programación Neurolingüística en lengua castellana, Salvador Carrión, define como "la mayor aportación que se ha realizado a la PNL después de su desarrollo inicial con el Metamodelo de Lenguaje".<sup>1</sup>

Valiéndonos de nuestra formación como trainers en PNL hemos comprobado en la práctica la asombrosa utilidad de esta Pirámide, tanto a nivel profesional como personal. Nada más comenzar nuestro entrenamiento como coaches, comprendimos que la sistematización de los Niveles Neurológicos iba a suponer para nosotros una referencia continua.

Si bien es raro el manual de coaching que no mencione esta jerarquía de niveles, desde el principio nos llamó la atención el desconocimiento que sobre la Pirámide de Dilts y sus posibilidades detectamos entre los coaches profesionales con los que colaboramos que no son expertos en Programación Neurolingüística, de ahí que nos fijásemos como meta profundizar en este tema como vínculo entre las dos disciplinas que nos ocupan, el coaching y la PNL. Esto nos llevó a realizar una investigación teórico-conceptual de revisión bibliográfica para argumentar nuestra intuición de que estamos ante el Modelo de modelos para el coaching.

La consecuencia práctica de nuestro esfuerzo investigador no es otra que reivindicar la Pirámide de Niveles Neurológicos ante la comunidad de coaches, en especial los no versados en PNL, como un instrumento transversal para la praxis de esta profesión emergente, dado que supone una estructura lógica y sencilla de recordar, útil no sólo a la hora de formular las preguntas poderosas con las que habitualmente trabajamos sino también para ubicar mentalmente la práctica totalidad de los paradigmas que el coaching utiliza de forma habitual, como trataremos de demostrar.

También nos intrigó comprobar que los autores de PNL posteriores a Dilts parecen desconocer la importancia de la pregunta "para qué" dado que no la incluyen en sus explicaciones sobre la Pirámide de Niveles, a pesar de haber sido presentada originalmente por el propio Dilts como la cumbre de la jerarquía. Al observar que la pregunta "para qué" se integra en los niveles neurológicos superiores comprendemos su trascendencia en el conjunto, motivo por el cual reafirmamos en este trabajo lo que el coaching de calidad ya enseña: que estamos ante pregunta esencial en cualquier indagación sobre las necesidades profundas del coachee.

---

<sup>1</sup> Carrión, S. (1996). *Curso de Practitioner en PNL (4ª)*. Barcelona: Obelisco. 2005.

## **2. OBJETIVOS**

Los objetivos de nuestro estudio son los siguientes:

A. Reconocer en la Pirámide de Niveles Neurológicos de Dilts un nexo de unión perfectamente articulado entre la Programación Neurolingüística (PNL) y el coaching, y mostrarla como una sistematización práctica que se revela como Modelo de modelos.

B. Hacer una revisión crítica de la bibliografía consultada y realizar propuestas concretas para una comprensión más precisa de ciertos aspectos teórico-prácticos que, basándonos en nuestra experiencia, juzgamos susceptibles de mejora, como por ejemplo la mención explícita de la pregunta "para qué" como la más elevada de la escala.

## **3. MARCO TEÓRICO**

### **3.1. Definición**

Robert Dilts define la Pirámide de Niveles Neurológicos como "una jerarquía de aprendizajes y cambios", y la describe como "un modelo estructurado en niveles en el que cada uno sintetiza, organiza y dirige una clase concreta de actividad en el nivel inmediatamente inferior".<sup>2</sup>

Ready y Burton se refieren a ella como "una herramienta poderosísima" en tanto que fragmenta el proceso para pensar respecto al cambio en categorías de información diferenciadas.<sup>3</sup> Además, en su labor divulgativa sobre lo que es la PNL, estos autores vinculan estrechamente la Pirámide de Dilts a las preguntas que es pertinente formular en cada nivel a fin de comprender las transformaciones que se darán en cada uno de ellos, lo que apunta a su extraordinaria utilidad en la práctica del coaching.

Bavister y Vickers puntualizan que la Pirámide proporciona "un marco para entender todo lo relacionados con el cambio personal" y "hace que sea fácil saber cómo es mejor intervenir a la hora de trabajar solos o con otras personas".<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Dilts, R. (2003). *El poder de la palabra. La magia del cambio de creencias a través de la conversación*. Barcelona: Urano.

<sup>3</sup> Ready, R., Burton, K. y Guix, X. (2010). *PNL para dummies*. Barcelona: Planeta.

<sup>4</sup> Bavister, S. y Vickers, A. (2004). *Programación Neurolingüística (PNL). Las claves para una comunicación más afectiva*. Barcelona: Amat.

O'Connor y Seymour hablan incluso de un "Campo Unificado de la PNL", es decir, de toda una matriz tridimensional que integra en la visión sistémica de la Pirámide de Dilts otros dos aspectos determinantes en los procesos mentales del ser humano: su posición perceptiva y su concepción del tiempo.<sup>5</sup>

### 3.2. Origen

Dilts manifiesta que el inspirador del modelo que lleva su nombre fue el antropólogo, lingüista y cibernético Gregory Bateson, a cuyas clases de Ecología de la Mente acudió en la Universidad de Santa Cruz de California en 1976, quien a su vez se basó en los trabajos del filósofo y matemático británico Bertrand Russell sobre lógica y matemáticas. "Bateson -relata- había adaptado el pensamiento cibernético a la comunicación y a la interacción humanas con el objetivo de desarrollar generalizaciones sobre el comportamiento y las características mentales de individuos, grupos y familias".<sup>6</sup>

En su obra, Bateson sistematizó cinco niveles de aprendizaje:

- **Aprendizaje 0:** equivale al no-cambio, es decir, a comportamientos repetitivos tales como hábitos, rutinas o inercias. Ejemplo: el operador que mecánicamente introduce datos estandarizados en un ordenador a través de un programa informático.
- **Aprendizaje I:** equivale al cambio gradual, es decir, a correcciones, adaptaciones y mejoras en las acciones en pos de resultados más ajustados a los deseados. Ejemplo: correcciones ortográficas o semánticas significativas en un texto escrito.
- **Aprendizaje II:** equivale al cambio rápido o discontinuo, como por ejemplo el que se puede dar en valores o prioridades, estimulado por una determinada circunstancia. Ejemplo: cavar un túnel para escapar de un cautiverio sin haber tenido idea alguna sobre cómo hacerlo antes de esa dramática circunstancia.
- **Aprendizaje III:** equivale a una mutación evolutiva y se caracteriza por alteraciones muy significativas, como pueden ser un cambio de función, rol o identidad. Ejemplo: ser nombrado presidente del gobierno.
- **Aprendizaje IV:** equivale a una transformación radical y revolucionaria e implica un "despertar" a algo completamente nuevo, único y trascendente, como pueden ser tecnologías o capacidades

---

<sup>5</sup> O'Connor, J. y Seymour, J. (1992). *Introducción a la PNL*. Barcelona: Urano.

<sup>6</sup> Dilts, R. (2003). *Coaching. Herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.

que abren posibilidades totalmente insospechadas hasta entonces. Ejemplo: la invención de la imprenta y la rápida difusión de los libros a partir de ese momento.

Dilts comenzó a dar pasos más allá de la aportación de su maestro al distinguir entre estos niveles lógicos de aprendizaje y lo que denominó "niveles neurológicos", entendiendo por tal la manera en la que los humanos procesamos la información gracias a la constitución específica de nuestro organismo. Lo hizo en un artículo que publicó en 1983 en "Roots of NLP", pero no fue hasta 1987 cuando aplicó por primera vez las etiquetas que hoy constituyen el "abecedario" de la Programación Neurolingüística, a saber: lo que soy (identidad), lo que creo (creencias-valores), lo que puedo hacer (capacidades), lo que de hecho hago (conducta) y dónde y cuándo lo hago (entorno). Estableció así la siguiente relación entre su sistematización de niveles y el que había heredado de su profesor:

- Una respuesta concreta en un entorno concreto es Aprendizaje 0.
- Un cambio en los comportamientos implica el desarrollo de una nueva habilidad o Aprendizaje I.
- Las modificaciones en las capacidades a partir de cambios en las creencias y los valores vertebran el Aprendizaje II.
- Los cambios en un sistema entero de creencias y valores, capacidades y comportamiento equivalen a un cambio de identidad o Aprendizaje III.
- Los cambios más trascendentes se dan al "salir" del sistema particular y verlo en un "sistema de sistemas", "campo" o "espíritu" para conformar el Aprendizaje IV.<sup>7</sup>

Los primeros libros en los que Dilts mencionó formalmente la formulación de Niveles Neurológicos que exponemos en el siguiente punto fueron "Cómo cambiar creencias con la PNL"<sup>8</sup> e "Identificación y cambio de creencias: un camino hacia la salud y el bienestar".<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Launer, V. (2007). *Coaching. Un camino hacia nuestros éxitos* (3ª). Madrid: Pirámide. 2011.

<sup>8</sup> Dilts, R. (1997). *Cómo cambiar creencias con la PNL*. Málaga: Sirio.

<sup>9</sup> Dilts, R., Hallbom, T. y Smith, S. (1996). *Identificación y cambio de creencias: un camino hacia la salud y el bienestar*. Barcelona: Urano.

### 3.3. Estructura

La Pirámide de Niveles Neurológicos se divide, según los autores que se consulten, en cinco (Ready y Burton, Launer) o seis niveles (Baker y Forner, Bavister y Vickers, Carrión, Dilts, García de Miguel). Dado que no existe un consenso entre ellos, nosotros preferimos ampliar esta sistematización hasta siete niveles, pues nos parece más práctico expandir los estadios superiores de la Pirámide a la hora de jerarquizar las preguntas según su impacto en la totalidad del sistema, tal y como desarrollaremos más adelante.

Estos niveles son, de menos a más: Entorno (ambiente), Conducta (comportamiento), Capacidad (aptitud), Creencias-Valores (motivación), Identidad (rol) y Espiritual (divisible, como decimos, en dos niveles: Transpersonal y Trascendente).

Carrión explica que esta jerarquía responde a las siguientes cinco premisas:

1. La función de cada nivel consiste en organizar la información del nivel inmediatamente inferior.
2. Las reglas que rigen los cambios son distintas para cada uno de los niveles.
3. Un cambio en un nivel superior afectará, casi con toda seguridad, en diversos puntos de los niveles inferiores.
4. Un cambio en un nivel inferior no tiene por qué afectar necesariamente (aunque puede hacerlo) a los niveles superiores.
5. Un nivel inferior mal estructurado es como un soporte insuficiente para el nivel superior, más "pesado".<sup>10</sup>

Podemos sumar 4 premisas más:

1. Cada nivel sirve de marco para la formulación de preguntas específicas,
2. Cada nivel funciona según unas determinadas líneas de acción que pueden expresarse con verbos concretos,
3. Cada nivel está relacionado con la corporalidad humana según los distintos sistemas que componen nuestro organismo y, finalmente,

---

<sup>10</sup> Carrión, S. (1996). *Curso de Practitioner en PNL (4ª)*. Barcelona: Obelisco. 2005.

4. Cada nivel orienta sobre el rol más adecuado a la hora de brindar apoyo para el aprendizaje y el cambio según sea la situación y la necesidad del individuo, tal y como ilustramos con la siguiente tabla:

Tabla 1. Niveles Neurológicos de Dilts.

|                                      |   |  |  |  |                                       |
|--------------------------------------|---|--|--|--|---------------------------------------|
| TRASCENDENCIA<br>(ESPIRITUALIDAD)    | ¿PARA QUÉ?  | <u>PERDURAR</u><br>VISIÓN  | <u>CUÁNTICO</u><br>VOCACIÓN  | DESPERTAR<br>"Eternidad"                   | EVOLUTIVO (PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA) |
| TRANSPERSONAL<br>(RELACIONES)        | ¿PARA QUIÉN?<br>¿A QUIÉN?<br>¿POR QUIÉN?<br>¿CON QUIÉN? | <u>SERVIR</u><br>MISIÓN<br>INTERRELACIÓN   | <u>HOLOGRÁFICO</u><br>TRANSMISIÓN<br>VINCULACIÓN<br>DONACIÓN                     | ALIANZAS / PARTNERS<br>Más allá de la vida |                                       |
| IDENTIDAD<br>(AUTOESTIMA)            | ¿QUIÉN SOY?<br>¿QUÉ SOY?<br>¿CÓMO SOY?                  | <u>SER</u><br>ROL  | <u>INMUNITARIO</u><br><u>ENDOCRINO</u><br>FUNCIÓN<br>IDENTIFICACIÓN              | PATROCINIO<br>Toda la vida                 |                                       |
| CREENCIAS -<br>VALORES<br>(PERMISOS) | ¿POR QUÉ?   | <u>CREER / QUERER</u><br>NORMAS<br>LEYES   | <u>LÍMBICO</u><br><u>AUTÓNOMO</u><br>MOTIVACIÓN<br>CONVICCIÓN                    | TUTORÍA<br>Periodo significativo           | GENERATIVO (ANÁLISIS)                 |
| CAPACIDADES<br>(APTITUDES)           | ¿CÓMO?<br>¿CON QUÉ?                                     | <u>PODER</u><br>HERRAMIENTAS<br>RECURSOS<br>OPCIONES   | <u>CORTICAL</u><br>DIRECCIÓN<br>PLANIFICACIÓN<br>DECISIÓN<br>EMOCIÓN             | ENSEÑANZA<br>de 7 en adelante              |                                       |
| CONDUCTA<br>(COMPORTAMIENTO)         | ¿QUÉ?   | <u>HACER</u><br>PROCEDIMIENTOS<br>PROTOCOLOS<br>HÁBITOS<br>INSTRUCCIONES<br>PRIORIZACIÓN<br>TRÁMITES<br>AUTOMATIZACIÓN | <u>MOTOR</u><br><u>PIRAMIDAL</u><br><u>CEREBELO</u><br>ACCIÓN                    | COACHING<br>de 3-7 años                    | REMEDIATIVO (INTERVENCIÓN)            |
| ENTORNO<br>(AMBIENTE)                | ¿DÓNDE?<br>¿CUÁNDO?<br>¿CUÁNTO<br>TIEMPO?               | <u>ESTAR / SENTIR</u><br>EVIDENCIAS  | <u>PERIFÉRICO</u><br>SENSACIÓN<br>PERCEPCIÓN<br>REACCIÓN<br>ADAPTACIÓN<br>CAMBIO | CUIDADO / GUÍA<br>de 0-3 años              |                                       |

Reelaboración de la tabla expuesta en Carrión, S. (2003). *Curso de Máster en PNL (2ª)*. Barcelona: Obelisco. 2004.

### 3.4. Ejemplos

Para comprender la perspectiva que nos proporciona la Pirámide de Niveles Neurológicos sobre un sistema proponemos los siguientes ejemplos:

Observamos que un vehículo disminuye su velocidad al acercarse a un semáforo en ámbar (entorno, evidencia) porque el conductor pisa el freno (conducta, procedimiento) dado que ha desarrollado la habilidad de interpretar las señales e influir con sus manos y sus pies en el coche (capacidad, opción) a fin de respetar las normas de tráfico (creencias-valores), lo que le convierte en un buen conductor (identidad, rol) que interactúa armónicamente con el resto de los automovilistas (Transpersonal, interrelación) para llegar sin problema a su destino (trascendente, visión).

Veamos ahora un posible diálogo interno del hipotético pasajero de un vehículo que es conducido por alguien que, a diferencia del caso anterior, no respeta las señales:

- Estamos a punto de entrar en una curva muy cerrada y el coche circula a gran velocidad (entorno, evidencia).
- El piloto conduce a una velocidad que supera la permitida (conducta).
- No sabe calcular los riesgos (capacidad).
- No valora ni su vida ni la de los demás (creencias-valores).
- ¡Es un conductor peligroso! (identidad).
- Entorpece la acción del resto de los automovilistas (Transpersonal).
- No vamos a llegar a nuestro destino (trascendente).

La Pirámide nos ayuda a discernir cómo se crean y se formulan los juicios. Según esto, no es lo mismo situar el desafío en el Nivel Conducta (conduce a una velocidad que supera la permitida) que hacerlo en el Nivel Identidad (¡es un conductor peligroso!), puesto que es más sencillo cambiar un comportamiento que un atributo.

Shapiro lo ilustra rememorando el caso de los directivos del emporio internacional de alimentación Marky's cuando introdujeron un sistema de evaluación global y se toparon con una oposición feroz por parte de sus supervisores de primera línea:

"Este cambio impuesto en el Nivel Comportamiento no encajaba con las opiniones de los supervisores en el Nivel Identidad: "No somos jefes", fue su primera respuesta, y a continuación expresaron su preocupación por sus habilidades: "No nos han formado para hacerlo". Si hubiera investigado y hablado brevemente con los supervisores, Marky's habría evitado la lucha que tuvo que soportar".<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Shapiro, M. (2004). *Programación Neurolingüística. En una semana*. Barcelona: Planeta DeAgostini.

### 3.5. Utilidad para el coaching

Lo expuesto en el punto anterior evoca una herramienta empleada en coaching para facilitar el cambio de creencias: la Escalera de Inferencias. Además, como vemos en la Tabla 1, la Pirámide proporciona un marco referencial para determinar en qué nivel situar un desafío planteado por un coachee, su quiebre y su brecha de aprendizaje, a fin de que el coach le formule preguntas poderosas para que sea aquél quien pueda generar los cambios que demanda. La asertividad, por su parte, basa su eficacia en juzgar los comportamientos y no a los individuos.

A la vista de todo esto, da la sensación de que coaching y Programación Neurolingüística encuentran en la Pirámide de Dilts un quicio en el que entran en relación de manera bastante natural.

Vivian Launer, ex presidenta en España de la International Coach Federation (ICF), valora así la aportación al coaching de la Pirámide:

"Ayuda al coach a desarrollar el análisis, el pensamiento (y la acción) sobre el aprendizaje, el cambio y el desarrollo personal. También puede usarse para verificar la congruencia entre cada nivel, y se puede igualmente aplicar a organizaciones. Por ello constituye una de las principales herramientas que el coaching ha tomado de la PNL".<sup>12</sup>

En el presente trabajo deseamos ir un poco más allá presentando la Pirámide de Dilts no sólo como una herramienta más, como la describe Launer, sino como el Modelo (con mayúsculas) que integra, aglutina y estructura el resto de modelos de intervención estándar propuestos por el coaching.

Analícemos pormenorizadamente cada uno de los niveles de la jerarquía:

- **Nivel Entorno (dónde, cuándo, durante cuánto tiempo):** En PNL se habla de psicogeografía cuando, por ejemplo, con la simple colocación de las sillas estamos transmitiendo un metamensaje sobre el tipo de interacción que esperamos que se establezca en ese espacio concreto. Ciertas estrategias del coaching, como pueden ser las técnicas dramáticas o el uso de las constelaciones, requieren una modificación psicogeográfica. El plan de acción ha de indagar qué impacto tendrá en el entorno la consecución del objetivo y en qué momento futuro desea el cliente ponerse en marcha. En este nivel también podemos ubicar, por ejemplo, la Competencia 3 descrita por la International Coach Federation (ICF): "Capacidad de crear un entorno seguro y de apoyo que genere confianza y respeto mutuos durante todo el proceso".

---

<sup>12</sup> Launer, V. (2007). *Coaching. Un camino hacia nuestros éxitos* (3ª). Madrid: Pirámide. 2011.

- **Nivel Conducta (qué hago, qué digo, qué deseo conseguir):** toda sesión de coaching comienza con la formulación de un objetivo, la declaración de un estado deseado. Coach y coachee analizan los comportamientos y descubren alternativas de acción en pos de resultados diferentes. Es el Aprendizaje de Primer Orden descrito en el Modelo O.S.A.R. Puede trabajarse, por ejemplo, con herramientas como la Rueda de la Vida.

- **Nivel Capacidad (cómo lo hago, cuáles son mis aptitudes):** este nivel es el que se interpone entre las creencias y las conductas, dado que son las capacidades las que permiten que nuestros valores se traduzcan en comportamientos específicos. Es el nivel de las estrategias, las habilidades, los recursos y las competencias. Incluye un estilo de liderazgo en el que se estimula a la persona a descubrir nuevos talentos. Se traduce en protocolos de acción para el coach que le sirven en el acompañamiento al coachee desde el estado presente hasta el estado deseado, como pueden ser el rapport o la asertividad, habilidades para las que ha de entrenarse.

- **Nivel Creencias-Valores (por qué hago lo que hago, qué me motiva):** Robert Bolt formuló el siguiente axioma: "Una creencia no es simplemente una idea que la mente posee, es una idea que posee a la mente". Los juicios instalados en este peldaño mediatizan los niveles previamente descritos y terminan impactando en el entorno, puesto que, consciente o inconscientemente, nos basamos en ellos para tomar decisiones. Por tanto, trabajar este nivel será una de las tareas principales durante el proceso de coaching, dado que revela las motivaciones del cliente. El coach parte de la presuposición de que toda creencia se puede sustituir por otra, lo que es especialmente útil cuando se trata de creencias que limitan acciones u opciones. Puede hacerse con instrumentos como, por ejemplo, la Escalera de Inferencias o el Reencuadre. A su vez, aquí se articula el Código Deontológico del coach dado que le indica las normas éticas que regulan su ejercicio profesional.

- **Nivel Identidad (quién soy yo, cuál es mi rol):** es la esfera de los papeles que asumimos. Aquí se clarifica la distinción entre un coach y otros profesionales, como pueden ser un terapeuta, un mentor o un consultor. Supone determinar qué rol se desempeña en el sistema para deducir las competencias que dicho papel lleva asociadas y las que no. Es habitual encontrar personas que confunden su acción (Nivel Conducta) con su autodefinición (Nivel Identidad). Así, no es lo mismo afirmar "yo soy el líder" a preguntar "¿qué clase de líder soy?" o "¿cómo soy yo cuando actúo como líder?". La Ventana de Johari es muy útil para comprender, por ejemplo, que hay zonas de nosotros mismos que no vemos.

- **Niveles superiores (para quién y para qué):** es en esta cúspide de la Pirámide donde se ubican las categorías que determinan la evolución de todo el sistema: misión y visión. Dilts habla de ellas como un "despertar", idea que podríamos traducir como "emerger del sueño", "salir del estado de indiferencia", "cobrar conciencia", "percatarse"... O sea, experimentar el insight, generar un nuevo observador, cambiar de perspectiva. Cuando el coachee "asciende" a este nivel, aunque sólo sea durante un instante fugaz y acaso de forma brusca ante una pregunta muy desafiante o un reencuadre esclarecedor, se da de forma prácticamente instantánea un cambio en la totalidad de la Pirámide, dado que proporciona una sensación renovada de sentido, una conciencia expandida

y hasta una revitalización física que preceden a una transición importante en la vida personal o profesional. No importa cómo invirtamos nuestro esfuerzo y nuestro tiempo porque, al final, nuestra actividad (o nuestra inactividad) impactará en los demás de manera contundente e insospechada. Esto significa que, en efecto, existe una conexión entre nuestra individualidad y el resto de la comunidad en la que operamos. En el ámbito Transpersonal podemos utilizar, por ejemplo, el Análisis Transaccional, el Triángulo de Karpman o las Constelaciones a fin de indagar sobre las etiquetas atribuidas al o por el coachee y cómo influyen en sus creencias y en su relación consigo mismo y con los demás. En el ámbito Trascendente ubicamos la exploración de necesidades profundas al aplicar la estrategia S.M.A.R.T.

Hemos detectado tres modelos en concreto, O.S.A.R., G.R.O.W. y el Metamodelo de lenguaje para la formulación de preguntas poderosas, que son transversales, lo que quiere decir que “recorren” la totalidad de la Pirámide, pudiéndose emplear con habilidad en cualquiera de los niveles.

Apliquemos la Pirámide en la resolución de un desafío como puede ser, por ejemplo, el cambio climático:

- Se trata de un problema ubicado en el Nivel Entorno. Sabemos dónde y cuándo se produce, pero eso no nos ayuda demasiado a solucionarlo, dado que hemos de buscar el remedio en los niveles superiores.
- Los cambios en el Nivel Conducta suponen reciclar, utilizar energías alternativas, plantar árboles o realizar campañas de concienciación... Este tipo de comportamientos impactarán en el Nivel Entorno en mayor o menor medida según sean adoptados cada vez por un mayor número de habitantes del Planeta.
- El Nivel Capacidad nos sugiere la posibilidad de poder reciclar, utilizar energías alternativas, plantar árboles o realizar las campañas de concienciación. Todo lo que contribuya al desarrollo de dichas aptitudes estará ubicado en este peldaño.
- Las Creencias-Valores que nos motivarán pueden ser un mundo más equilibrado, la salud, la conservación de la biodiversidad, la belleza de la Naturaleza, la limpieza...
- El Nivel Identidad ubicará declaraciones como "soy solidario", "soy ecológico", "soy consecuente con mis actos", "soy coherente", "soy congruente", "soy un ciudadano del mundo", "soy un defensor de los animales", "soy un amante de las plantas"... Y nos llevarán a plantearnos qué clase de persona somos cuando adoptamos cualquiera de esos roles y en qué nos convertimos si no los asumimos.
- En el Nivel Transpersonal podemos hallar los partners con los que establecer alianzas para poder desarrollar la actividad de los niveles ya descritos, como puedan ser una ONG o científicos que apoyen la hipótesis de que el Planeta se calienta por la actividad industrial del ser humano. Pero

hemos de situar principalmente en este Nivel la conciencia de para quién queremos solucionar el problema (respuestas posibles pueden ser "para nuestros hijos" o "para las generaciones venideras").

- Finalmente, la pregunta de desafío más potente está situada en el Nivel Trascendente: ¿para qué queremos que se detenga el cambio climático? Esto desvelará necesidades y motivaciones más profundas incluso que las declaradas en el Nivel Creencias-Valores, puesto que serán las que nos conecten con nuestros objetivos más importantes vinculados al devenir de la propia Tierra, a una visión "cósmica", a la misión que creemos que tenemos en la vida e, incluso, a nuestra concepción de la Divinidad en caso de confesarnos creyentes. Por eso, es el Nivel "Espiritual" al que se remite el sentido último de la práctica totalidad de nuestra actividad mientras estamos vivos.

Ready y Burton recomiendan:

"Para que el cambio perdure, conviene saber muy bien dónde debe hacerse. Con frecuencia intentamos resolver asuntos cambiando, por ejemplo, el nivel lógico del entorno o la conducta, cuando en realidad deberíamos estar pensando en los distintos niveles lógicos de los valores, las creencias o la identidad. Del mismo modo, cuando estés lidiando con asuntos relativos a la conducta de otra persona, recuerda no cuestionar su identidad y respetar sus creencias".<sup>13</sup>

### 3.6. Revisión crítica

Es en este punto de la exposición donde deseamos aportar el resultado de nuestra revisión de la literatura publicada a la que hemos tenido acceso. Nos valdremos para ello de la distinción entre las preguntas por qué y para qué.

- **Por qué:** invita a responder desde el Nivel Creencias-Valores y, por lo general, se contesta con juicios que construimos basándonos en experiencias del pasado.

- **Para qué:** es una lanzadera hacia el futuro dado que aparta la mente del cliente de su estado de carencia y la catapulta a la visualización de nuevos objetivos.

A nuestro juicio de manera correcta, Dilts sitúa el para qué en los niveles superiores de la Pirámide, precisamente por el poder de esta pregunta para generar una expansión de la visión.

Nuestro enfoque difiere de la formulación que aporta Carrión en sus manuales sustituyendo en el Nivel Espiritual la pregunta "para qué" por un "¿quién más allá?" que nos

---

<sup>13</sup> Ready, R., Burton, K. y Guix, X. (2010). *PNL para dummies*. Barcelona: Planeta.

resulta confuso en la indagación o, al menos, insuficiente<sup>14</sup>. Hemos observado esta misma tendencia en otros autores de PNL que han publicado sus obras después de que lo hiciera Dilts.

Este Nivel Espiritual o Superior creemos que se clarifica extraordinariamente si se divide en dos, tal y como hemos expuesto en la Tabla 1: un Nivel Transpersonal, en el que sí cabe preguntar "quién más", y un Nivel Trascendente, donde se ubica el "para qué" que Carrión obvia. Creemos que este esquema favorece la indagación sobre las necesidades profundas y acaso inconscientes del cliente.

Como hemos afirmado, proceden igual que Carrión otros autores, como por ejemplo Shapiro<sup>15</sup>. Sin embargo, más recientemente (2010) Ready y Burton<sup>16</sup> no sólo sitúan el para qué también en el nivel superior, tal y como postulamos, sino que sustituyen la pregunta "quién más" de Carrión por "para quién", que nos parece más precisa.

En la siguiente tabla presentamos la Pirámide de Dilts como Modelo de modelos para la praxis del coaching ordenando algunos de sus paradigmas según los niveles descritos. Sugerimos aquí un posible protocolo a tener en cuenta durante una sesión de coaching a fin de que el coach sea más eficiente a la hora de escoger qué recurso utilizar durante la intervención:

1. Escucha activa.
2. Reconocimiento del Nivel Neurológico en el que se ubica el desafío del coachee.
3. Intervención con las herramientas propuestas para ese nivel neurológico o los superiores.

---

<sup>14</sup> Carrión, S. (1996). *Curso de Practitioner en PNL (4ª)*. Barcelona: Obelisco. 2005.

<sup>15</sup> Shapiro, M. (2004). *Programación Neurolingüística. En una semana*. Barcelona: Planeta DeAgostini.

<sup>16</sup> Ready, R., Burton, K. y Guix, X. (2010). *PNL para dummies*. Barcelona: Planeta.

**Tabla 2:** La Pirámide de los Niveles Neurológicos, Modelo de modelos del coaching.

| NIVEL NEUROLÓGICO          | HERRAMIENTAS Y PARADIGMAS  | MODELOS TRANSVERSALES   |
|----------------------------|--|---|
| <b>TRASCENDENTE</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insights</li> <li>- Objetivos S.M.A.R.T. (exploración de las necesidades)</li> </ul>  | <p style="text-align: center;">Modelo G.R.O.W.</p> <p style="text-align: center;">Metamodelo<br/>(preguntas poderosas)</p> <p style="text-align: center;">Modelo O.S.A.R.</p> |
| <b>TRANSPERSONAL</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport</li> <li>- Técnicas Dramáticas (exploración de roles)</li> <li>- Constelaciones (exploración de roles)</li> <li>- Análisis Transaccional</li> <li>- Triángulo de Karpmann</li> <li>- Coaching Sistémico de Equipos</li> </ul> |   |
| <b>IDENTIDAD</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventana de Johari</li> </ul>  |   |
| <b>CREENCIAS / VALORES</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reencuadre /Resignificación</li> <li>- Escalera de Inferencias</li> <li>- Modulación de Creencias de Dilts</li> <li>- Código Deontológico del Coach</li> </ul>  |   |
| <b>CAPACIDAD</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport</li> <li>- Asertividad</li> <li>- Inteligencia Emocional</li> </ul>   |   |
| <b>CONDUCTA</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rueda de la Vida</li> <li>- Objetivos S.M.A.R.T. (exploración del comportamiento)</li> </ul>  |   |
| <b>ENTORNO</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constelaciones (psicogeografía)</li> <li>- Técnicas Dramáticas (psicogeografía)</li> </ul>  |   |

Tabla de elaboración propia.

### 3.7. Niveles Neurológicos y competencias

Encontramos que la Pirámide de Dilts es igualmente idónea a la hora de estructurar las competencias del coach definidas por la International Coach Federation (ICF)<sup>17</sup>, la organización internacional que estipula los estándares prácticos y deontológicos de la profesión a nivel mundial.

Para saber qué se entiende por competencia recogemos algunas de las definiciones recopiladas por García y Pérez en las que se indica que se trata...

...de "la capacidad de aplicar conocimientos, habilidades y actitudes, al desempeño de la ocupación de que se trate" (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social),

...de "la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada" (Organización Internacional del Trabajo),

...o de "cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantiene un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficientes" (Fernández).<sup>18</sup>

En la siguiente Tabla proponemos una distribución de dichas competencias según los Niveles de la Pirámide:

---

<sup>17</sup> Goldvarg, D. y Perel de Goldvarg, N. (2012). *Competencias de coaching aplicadas*. Buenos Aires: Granica.

<sup>18</sup> García, J.V. y Pérez, M.C. (2008). *El grado en turismo: un análisis de las competencias profesionales*. Cuadernos de Turismo, 21.

Tabla 3. La Pirámide de Niveles Neurológicos y las competencias de ICF.

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>TRASCENDENTE<br/>TRANSPERSONAL</b></p> <p style="text-align: center;">¿Para qué?<br/>¿Para quién?</p> | <p><b>Competencia 8. Crear conciencia. Capacidad de integrar y evaluar con precisión varias fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ser consciente para obtener los resultados pactados.</b></p> <p>a. Va más allá de lo que dice el cliente al evaluar sus preocupaciones y no se ve atrapado en la descripción del cliente.</p> <p>b. Hace averiguaciones para mejorar la comprensión, la conciencia y la claridad.</p> <p>c. Identifica las preocupaciones ocultas del cliente, sus formas habituales y fijas de percibirse a sí mismo y de percibir el mundo, las diferencias entre los hechos y la interpretación, las discrepancias entre pensamientos, sentimientos y acciones.</p> <p>d. Ayuda al cliente a descubrir nuevos pensamientos, creencias, percepciones, emociones, estados de ánimo, etc. que refuerzan su capacidad de actuar y a conseguir lo que es importante para él.</p> <p>e. Ofrece enfoques más amplios al cliente e inspira compromiso para cambiar su puntos de vista y encontrar nuevas posibilidades de acción.</p> <p>f. Ayuda al cliente a ver los distintos factores interrelacionados que condicionan su comportamientos (pensamientos, emociones, lenguaje corporal, antecedentes).</p> <p>g. Expresa su punto de vista de forma útil y comprensible para el cliente.</p> <p>h. Identifica los principales puntos fuertes y las principales áreas de aprendizaje y crecimiento, así como lo que requiere un tratamiento prioritario durante el proceso de coaching.</p> <p>i. Pide al cliente que distinga entre los problemas triviales e importantes, entre los comportamientos coyunturales y recurrentes, cuando detecta una diferencia entre lo que se dice y lo que se hace.</p> <p><b>Competencia 11. Gestionar el progreso y la responsabilidad. Capacidad de mantener la atención en lo que es importante para el cliente y de trasladar la responsabilidad de la acción al cliente.</b></p> <p>a. Solicita claramente acciones al cliente que le hagan avanzar hacia sus objetivos declarados.</p> <p>b. Realiza un seguimiento preguntando al cliente por las acciones a las que se ha comprometido durante las sesiones anteriores.</p> <p>c. Reconoce al cliente lo que éste ha hecho, lo que no ha hecho, lo que ha aprendido o de lo que se ha dado cuenta desde las sesiones anteriores de coaching.</p> <p>d. Prepara, organiza y revisa eficazmente con el cliente la información obtenida durante las sesiones.</p> <p>e. Orienta al cliente entre las sesiones manteniendo su atención en el plan de coaching y los resultados, las rutas de acción pactadas y los temas de las sesiones futuras.</p> <p>f. Se centra en el plan de coaching sin cerrarse a ajustar los comportamientos y las acciones en función del proceso de coaching y de los cambios de dirección durante las sesiones.</p> <p>g. Es capaz de adaptar su discurso a distintos ámbitos: la dirección que toma el cliente, el contexto de los temas tratados y la meta del cliente.</p> |
|---|--|

|  |  |
|--|--|
|  | <p>h. Promueve la autodisciplina del cliente y hace que sea responsable de lo que dice que va a hacer, de los resultados de una acción intencional y de un plan específico con plazos de tiempo.</p> <p>i. Desarrolla el potencial de toma de decisiones del cliente, resuelve sus preocupaciones clave y fomenta su desarrollo (para obtener información y determinar las prioridades y el ritmo de aprendizaje, para reflejar las experiencias y aprender de ellas).</p> <p>j. Enfrenta al cliente de forma positiva al el hecho de que no adopta las acciones pactadas.</p> |
|--|--|

|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>IDENTIDAD</b></p> <p style="text-align: center;">¿Quién?</p>           | <p><b>Competencia 2. Establecer el acuerdo de coaching. Capacidad de comprender lo que requiere la interacción concreta de coaching y de alcanzar un acuerdo con el cliente, nuevo o potencial, sobre el proceso y la relación de coaching.</b></p> <p>a. Comprende y presenta eficazmente al cliente las pautas y los parámetros concretos de la relación de coaching (logística, tarifas, calendario, participación de terceros, etc.).</p> <p>b. Logra un acuerdo sobre lo que es y lo que no es apropiado en la relación, sobre lo que se ofrece y lo que no se ofrece y sobre las responsabilidades del cliente y del coach.</p> <p>c. Determina si su método de coaching se corresponde eficazmente con las necesidades del cliente potencial.</p> |
| <p style="text-align: center;"><b>CREENCIAS-VALORES</b></p> <p style="text-align: center;">¿Por qué?</p> | <p><b>Competencia 1. Respetar las normas éticas y deontológicas. Comprender la ética y la deontología del coaching y ser capaz de aplicarlos adecuadamente a todas las situaciones de coaching.</b></p> <p>a. Comprende y demuestra mediante sus propias acciones el código de conducta de ICF.</p> <p>b. Comprende y respeta todas las normas éticas de ICF.</p> <p>c. Comunica con claridad las diferencias entre coaching, consultoría, psicoterapia y otras profesiones de apoyo.</p> <p>d. Deriva el cliente a otro profesional de apoyo cuando es necesario, sabe cuándo es necesario y conoce los recursos disponibles.</p>   |

|   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>CAPACIDAD</b></p> <p style="text-align: center;">¿Cómo?</p> | <p><b>Competencia 5. Escucha activa. Capacidad de centrarse completamente en lo que dice y lo que no dice el cliente, de comprender el significado de sus palabras en su contexto y de ayudar al cliente a expresarse.</b></p> <p>a. Atiende al cliente y respeta sus prioridades sin intentar imponer su propio orden del día.</p> <p>b. Escucha las preocupaciones, objetivos, valores y creencias del cliente con relación a lo que es y no es posible.</p> <p>c. Distingue entre las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal.</p> <p>d. Resume, amplía, reitera y refleja lo que el cliente ha dicho para asegurar la claridad y la comprensión.</p> <p>e. Estimula, acepta, explora y refuerza la expresión de los sentimientos, percepciones, preocupaciones, creencias, sugerencias, etc. del cliente.</p> <p>f. Integra las ideas y sugerencias del cliente y basa su discurso en ellas.</p> <p>g. Resume o comprende la esencia de la comunicación del cliente y le ayuda a concretar en lugar de prolongar su discurso.</p> <p>h. Permite al cliente dar salida a la situación o resolverla sin establecer juicios ni vínculos para abordar los pasos futuros.</p> <p><b>Competencia 6. Cuestionar con fuerza. Capacidad de hacer preguntas que revelan la información necesaria para obtener el máximo beneficio para la relación de coaching y para el cliente.</b></p> <p>a. Hace preguntas que reflejan la escucha activa y la comprensión del punto de vista del cliente.</p> <p>b. Hace preguntas que evocan descubrimiento, perspectiva, compromiso o acción (que ponen en duda las premisas del cliente).</p> <p>c. Hace preguntas abiertas que son aclaratorias o crean nuevas posibilidades o enseñanzas.</p> <p>d. Hace preguntas que permiten avanzar al cliente hacia su objetivo en lugar de pedirle que se justifique o que mire hacia atrás.</p> <p><b>Competencia 7. Comunicación directa. Capacidad de comunicarse eficazmente durante las sesiones de coaching y de utilizar el lenguaje que tenga el mayor efecto positivo en el cliente.</b></p> <p>a. Es claro, estructurado y directo al compartir y ofrecer opiniones.</p> <p>b. Reformula y estructura las ideas para ayudar al cliente a comprender desde otro punto de vista lo que quiere o lo que duda.</p> <p>c. Formula con claridad los objetivos del coaching, la agenda de reuniones y el objetivo de las técnicas y los ejercicios.</p> <p>d. Utiliza un lenguaje apropiado y respetuoso con el cliente (no sexista, no racista, no técnico, no especializado).</p> <p>e. Utiliza metáforas y analogías para ayudar a ilustrar un argumento o crear una imagen verbal.</p> |
|---|---|

|   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>CONDUCTA</b></p> <p style="text-align: center;">¿Qué?</p> | <p><b>Competencia 4. Presencia del coaching. Capacidad de ser plenamente consciente y de crear una relación espontánea con el cliente utilizando un estilo abierto, flexible y seguro.</b></p> <p>a. Está presente y demuestra una actitud flexible durante el proceso de coaching adaptándose a cada momento.</p> <p>b. Usa su propia intuición y confía en su conocimiento, sigue su instinto.</p> <p>c. Es abierto ante la novedad y asume riesgos.</p> <p>d. Considera muchas formas de trabajar con el cliente y decide en cada momento la más adecuada.</p> <p>e. Utiliza el humor eficazmente para desdramatizar y generar energía.</p> <p>f. Cambia de enfoque con confianza y experimenta nuevas posibilidades en su propia acción.</p> <p>g. Demuestra confianza al trabajar con emociones fuertes y puede gestionar las emociones del cliente sin sentirse aturdido ni involucrado en ellas.</p> <p><b>Competencia 9. Diseñar las acciones. Capacidad de crear oportunidades de aprendizaje continuo con el cliente durante el coaching y en el trabajo y la vida en general. Capacidad de emprender nuevas acciones que conduzcan de la forma más eficaz a los resultados pactados del coaching.</b></p> <p>a. Estimula y ayuda al cliente a definir acciones que le permitan demostrar, poner en práctica y profundizar lo que ha aprendido.</p> <p>b. Ayuda al cliente a centrarse y a explorar sistemáticamente las preocupaciones y las oportunidades importantes para los objetivos pactados del coaching.</p> <p>c. Incita al cliente a explorar ideas y soluciones alternativas, evaluar opciones y tomar las decisiones correspondientes.</p> <p>d. Promueve la experimentación activa y el autodescubrimiento, para que el cliente aplique de inmediato lo que se ha discutido y aprendido durante las sesiones en su vida profesional y privada.</p> <p>e. Celebra el éxito y las posibilidades de crecimiento futuro del cliente.</p> <p>f. Cuestiona las premisas y los puntos de vista del cliente para provocar nuevas ideas y encontrar nuevas posibilidades de acción.</p> <p>g. Defiende o adelanta los puntos de vista que coinciden con los objetivos del cliente y, sin comprometerse, anima al cliente para que los considere.</p> <p>h. Ayuda al cliente a actuar de inmediato durante la sesión de coaching, ofreciéndole su apoyo en el momento.</p> <p>i. Fomenta los esfuerzos y desafíos, pero también un ritmo cómodo de aprendizaje.</p> <p><b>Competencia 10. Planificar y definir los objetivos. Capacidad de desarrollar y mantener un plan eficaz de coaching con el cliente.</b></p> <p>a. Consolida la información recopilada y establece con el cliente un plan de coaching y objetivos de desarrollo que resuelven los aspectos principales del aprendizaje y el desarrollo.</p> <p>b. Crea un plan con resultados alcanzables, medibles, concretos y con objetivos temporales.</p> <p>c. Realiza ajustes en el plan si así lo exigen el proceso de coaching y los</p> |
|---|---|

|  |   |
|--|---|
|  | <p>cambios de situación.</p> <p>d. Ayuda al cliente a identificar y acceder a los distintos recursos de aprendizaje (libros, otros profesionales, etc.).</p> <p>e. Identifica y marca como objetivos los primeros éxitos importantes para el cliente.</p> |
|--|---|

|  |   |
|--|---|
| <p><b>ENTORNO</b></p> <p>¿Dónde?</p> <p>¿Cuándo?</p> | <p><b>Competencia 3. Establecer confianza e intimidad con el cliente. Capacidad de crear un entorno seguro y de apoyo que genere confianza y respeto mutuos durante todo el proceso.</b></p> <p>a. Muestra un interés sincero por el bienestar y el futuro del cliente.</p> <p>b. Demuestra permanentemente integridad personal, honestidad y sinceridad.</p> <p>c. Establece acuerdos claros y cumple lo pactado.</p> <p>d. Demuestra respeto por las ideas, el estilo de aprendizaje y la forma de ser del cliente.</p> <p>e. Presta un apoyo permanente y defiende nuevos comportamientos y acciones, incluidos los que conllevan la asunción de riesgos y el miedo al fracaso.</p> <p>f. Pide permiso para ayudar al cliente en áreas nuevas y delicadas.</p> |
|--|---|

Tabla de elaboración propia.

#### **4. CONCLUSIONES**

A la vista de lo expuesto deducimos lo siguiente:

1. La Pirámide de Dilts es el Modelo de modelos capaz de integrar paradigmas y herramientas del coaching de forma lógica. Es, por tanto, un instrumento transversal para la práctica del coaching de calidad.
2. La Pirámide, a su vez, ordena las competencias del coach para una mejor comprensión e integración por parte de los profesionales que han de desarrollarlas.
3. El coach tiene más probabilidades de formular preguntas poderosas si sitúa el desafío del coachee en el nivel neurológico preciso e indaga a partir de los interrogantes sugeridos para ese nivel o los niveles superiores. La Pirámide, por tanto, propone un protocolo para la eficiencia en la intervención.
4. Todo plan de acción ha de ser revisado desde cada uno de los niveles para, como indica la PNL, alinearlos al objetivo.
5. Pensamos que es más comprensible el Nivel Espiritual si se divide, de menor a mayor, en Nivel Transpersonal (al que corresponde la pregunta "¿para quién?") y Nivel Trascendente (al que corresponde la pregunta "¿para qué?"). El "para qué" se revela de esta manera como la pregunta más desafiante del conjunto dado que, al ubicarse en la cúspide de la Pirámide, influye en la totalidad de la estructura y muestra al coachee aquellas necesidades profundas que desea satisfacer con el objetivo que declara.

Este es un trabajo de investigación sobre una propuesta de actuación en el coaching aplicado que incluye una revisión crítica de parte de la literatura publicada sobre el tema en el que la recolección del conocimiento dentro del área permite desarrollar enfoques y aportaciones futuras. Por tanto, como posibles líneas de desarrollo proponemos las siguientes:

1. Comprobar o desmentir si nuestra intuición sobre la división del Nivel Espiritual en Nivel Transpersonal y Nivel Trascendente y la ubicación del para qué en este último es una tendencia seguida por los nuevos autores a través de las obras que vayan publicando a partir de ahora.
2. Medir con grupos de control la eficiencia de los procesos de coaching atendiendo y no atendiendo a las estrategias sugeridas por la Pirámide de Niveles.
3. Revisar la distribución que hemos hecho de los paradigmas del coaching para validarla o desmentirla.

4. Revisar la distribución que hemos hecho de las competencias de ICF para validarla o desmentirla.

En todo caso, **nos damos por satisfechos si nuestro trabajo sirve a la comunidad de coaches no expertos en Programación Neurolingüística para llamar su atención sobre esta jerarquía sistematizada por Robert Dilts y para que la integren en su desempeño profesional como el Modelo de los modelos.**

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Baker, L. y Former, R. (2004). *Coaching personal con PNL*. Madrid; Dilema.
- Bateson, G. (1990). *Espíritu y naturaleza*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bavister, S. y Vickers, A. (2004). *Programación Neurolingüística (PNL). Las claves para una comunicación más afectiva*. Barcelona: Amat.
- Carrión, S. (1996). *Curso de Practitioner en PNL (4ª)*. Barcelona: Obelisco. 2005.
- Carrión, S. (2003). *Curso de Máster en PNL (2ª)*. Barcelona: Obelisco. 2004.
- C-Pas. *Desarrollo organizacional. Los sistemas de gestión de personas y del talento a través de las competencias*. Santa Cruz de Tenerife: Cabildo Insular de Tenerife.
- Dilts, R. (1997). *Cómo cambiar creencias con la PNL*. Málaga: Sirio.
- Dilts, R. (2003). *Coaching. Herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.
- Dilts, R. (2003). *El poder de la palabra. La magia del cambio de creencias a través de la conversación*. Barcelona: Urano.
- Dilts, R., Hallbom, T. y Smith, S. (1996). *Identificación y cambio de creencias: un camino hacia la salud y el bienestar*. Barcelona: Urano.
- García, J.P. (2008). *PNL para líderes. Seducir y convocar (2ª)*. Universidad de Extremadura. 2009.
- García, J.V. y Pérez, M.C. (2008). Espacio Europeo de Educación Superior, competencias profesionales y empleabilidad. *Revista Iberoamericana de Educación*, 46 (9).
- García, J.V. y Pérez, M.C. (2008). *El grado en turismo: un análisis de las competencias profesionales*. *Cuadernos de Turismo*, 21.
- Goldvarg, D. y Perel de Goldvarg, N. (2012). *Competencias de coaching aplicadas*. Buenos Aires: Granica.
- Hemmi, M. (2013). *¿Te atreves a soñar? Ponle fecha de caducidad a tu sueño y sal de tu zona de confort*. Barcelona: Paidós.
- Kourilsky, F., Coaching. (2004). *Cambio para las organizaciones*. Madrid: Pirámide. 2005.
- Launer, V. (2007). *Coaching. Un camino hacia nuestros éxitos (3ª)*. Madrid: Pirámide. 2011.
- Mumford, J., Diez, A. (2010). *Coaching para dummies*. Barcelona: Planeta.
- O'Connor, J. y Lages, A. (2004). *Coaching con PNL*. Barcelona: Urano.
- O'Connor, J. y Seymour, J. (1992). *Introducción a la PNL*. Barcelona: Urano.
- Ready, R., Burton, K. y Guix, X. (2010). *PNL para dummies*. Barcelona: Planeta.
- Roldán, M. (2013). *¡Éxito coach!* Barcelona: Planeta.
- Shapiro, M. (2004). *Programación Neurolingüística. En una semana*. Barcelona: Planeta DeAgostini.
- Talane, M. *Coaching para el éxito (2000)*. Urano: Barcelona. 2002.
- Wolk, L. (2003). *Coaching. El arte de soplar las brasas (8ª)*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores. 2009.
- Wolk, L. (2007). *Coaching. El arte de soplar las brasas en acción (2ª)*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores. 2008

## **ANEXO 1. DISTRIBUCIÓN DE LAS PRESUPOSICIONES DE LA PNL SEGÚN LA SISTEMATIZACIÓN DE ROBERT DILTS**

Las Presuposiciones de la Programación Neurolingüística son "generalizaciones sobre el mundo"<sup>19</sup>, "algo que damos por sentado, sin ninguna prueba, aunque existen ciertas evidencias bastante palpables para respaldarlas"<sup>20</sup>. Robert Dilts realiza su propio compendio de las presuposiciones ordenándolas, como no podría ser de otra forma, según los Niveles de su Pirámide. Consideramos interesante su inclusión como anexo a fin de que sean conocidas por quienes no están familiarizados con la PNL.

Tabla Anexo 1: las presuposiciones de la PNL reordenadas por Dilts.

| NIVEL           | PRESUPOSICIÓN   |
|-----------------|---|
| <b>ENTORNO</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En un entorno de suficiente seguridad, cada persona descubrirá y aplicará los recursos que necesite para lograr su objetivo.</li> <li>- Dada la orientación, las herramientas y los mapas adecuados, el cliente podrá utilizar sus propios recursos para encontrar su camino y solucionar sus problemas.</li> </ul>  |
| <b>CONDUCTA</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada persona puede desarrollar las conductas que necesita para rendir con eficacia. Esas conductas pueden ser llevadas a la superficie mediante recompensas y estímulos adecuados.</li> <li>- Si recibe el estímulo y el feedback adecuado, mi cliente mejorará su rendimiento de forma natural.</li> <li>- Toda persona es la mejor del mundo en algo. Con el estímulo y el feedback apropiados de mi parte, mi cliente será lo mejor que puede ser.</li> <li>- Si una persona conoce mejor algo que ya hace bien podrá fácilmente mejorarlo todavía más.</li> <li>- Mi cliente crecerá y mejorará esforzándose y recibiendo feedback positivo por ello.</li> </ul> |

---

<sup>19</sup> Ready, R., Burton, K. y Guix, X. (2010). *PNL para dummies*. Barcelona: Planeta.

<sup>20</sup> Bavister, S. y Vickers, A. (2004). *Programación Neurolingüística (PNL). Las claves para una comunicación más afectiva*. Barcelona: Amat.

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <p><b>CAPACIDAD</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada persona dispone de las capacidades que precisa para triunfar.</li> <li>- Todos podemos aprender.</li> <li>- Tengo preguntas e ideas estimulantes que puedo compartir con otros. Las ideas y las preguntas de los demás me enriquecerán a mí.</li> <li>- El proceso de expandir al exterior las habilidades propias es intrínsecamente motivador.</li> <li>- Las personas aprenden con facilidad cuando reciben alabanzas y reconocimiento por sus propias ideas.</li> <li>- Cada cual aprende a su modo y a su ritmo, y esta es la forma que más le conviene.</li> <li>- Toda persona es inteligente y merece mi reconocimiento y mi atención.</li> <li>- Esta persona hará, sin duda, buen uso del conocimiento y la información que yo le transmita, y lo hará del mejor modo para ella.</li> </ul>   |
| <p><b>CREENCIAS</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quien quiere realmente algo y cree suficientemente en ello encontrará el modo de lograr que ocurra.</li> <li>- Lo más importante que uno puede hacer es ayudar a los demás a creer en sí mismos y a valorar lo que hacen.</li> <li>- En el fondo, nuestras intenciones son siempre positivas. Disponer de los valores y las creencias apropiados constituye la base para poder expresar esas intenciones positivas de la forma más eficaz y ecológica.</li> <li>- Con mi apoyo y mi atención, esta persona conseguirá establecer de forma natural creencias capacitadoras y valores apropiados.</li> <li>- Ser un modelo eficaz es uno de los mejores modos de asesorar a los demás.</li> </ul>  |
| <p><b>IDENTIDAD</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el nivel IDENTIDAD todos somos intrínsecamente buenos porque tenemos intenciones positivas.</li> <li>- Es importante reconocer y aceptar la bondad y el potencial intrínsecos de cada persona.</li> <li>- Toda persona se encuentra en su particular "Viaje del Héroe".</li> <li>- Cuanta más luz proyecte esa persona, más luz habrá en el mundo.</li> <li>- Mi presencia y mi atención individualizada, junto con mi capacidad para "ver" a los demás, les ayudará a liberar de forma natural sus potencialidades más profundas.</li> <li>- La persona con la que estoy es preciosa. Es un es importante y valioso. Merece toda mi atención y todo mi reconocimiento.</li> <li>- Esta persona puede resolver sus propios problemas a condición de que pueda pensarlos de cabo a rabo.</li> <li>- Lo más importante que necesita ahora mismo es mi presencia y mi plena atención.</li> <li>- Esto es lo más importante que yo podría estar haciendo ahora mismo.</li> <li>- Tengo tiempo. Este tiempo es un regalo. Mi tiempo empleado en escuchar a esta persona es valioso y no será en vano.</li> <li>- Lo que esta persona tenga que decir también me enriquecerá a mí.</li> <li>- Nada es aleatorio. Todo detalle es significativo.</li> <li>- Todo es una metáfora de alguna cosa.</li> <li>- Me siento generoso y agradecido hacia esta persona.</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>TRANSPERSONAL</b><br/>-<br/><b>TRASCENDENTE</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>La vida es un vasto misterio con posibilidades increíbles.</i></li> <li>- <i>Todos estamos inmersos en un viaje juntos a través de la vida y, bajo este aspecto, todos somos iguales.</i></li> <li>- <i>Toda persona es intrínsecamente valiosa y aceptable tal como es.</i></li> <li>- <i>Cada cual elige una función de lo que cree alcanzable.</i></li> <li>- <i>En cualquier situación pasada, nadie hubiera podido responder de forma distinta a como lo hizo.</i></li> <li>- <i>No obstante, cada cual es libre de responder como quiera en cada momento.</i></li> <li>- <i>Las personas se limitan el número de opciones disponibles porque ellas mismas, o alguna parte de ellas, están "dormidas".</i></li> <li>- <i>Si las personas supiesen que son valiosas y aceptables tal como son, podrían percibir más opciones, elegir la mejor y, por consiguiente, ser más libres para evolucionar en cualquier dirección deseada.</i></li> </ul> |
|---|---|

Tabla elaborada con datos tomados de Dilts, R. (2003). *Coaching. Herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.

## **ANEXO 2. LOS NIVELES NEUROLÓGICOS APLICADOS EN UN CASO PRÁCTICO:** **LA OBRA SOCIAL DE LOS CASINOS DE JUEGO DEL CABILDO INSULAR DE TENERIFE**

En 1979 el Cabildo Insular de Tenerife puso en marcha una iniciativa destinada a atraer a la isla un turismo de alto standing: abrir un casino de juegos en el lujoso Parque Taoro del Puerto de la Cruz. Tras el éxito del proyecto se inauguró un segundo casino en una zona privilegiada para el turismo, la Playa de las Américas. Finalmente, un tercer casino, el de Santa Cruz, se sumó al conjunto. Al tratarse de empresas cuyo único accionista es la más importante institución tinerfeña, se decidió que todos sus beneficios, una vez abonados proveedores y salarios, fuesen destinados a las personas menos favorecidas de la isla: menores en riesgo de exclusión, ancianos en situaciones de precariedad, personas enfermas y personas con discapacidad. Esta aportación adoptó el nombre de "Obra Social Casinos de Tenerife".

En el año 2007 presentamos al Cabildo un proyecto para la racionalización de los concursos anuales de subvenciones que Casinos ofrecía a ONG's cuya actividad estaba centrada en atender a las personas con las características mencionadas. Dicho proyecto fue estructurado siguiendo escrupulosamente las pautas dictadas por la Pirámide de Dilts. El resultado fue que se nos contrató de inmediato para ponerlo en marcha. Desde entonces, hemos utilizado la Pirámide para diseñar la práctica totalidad de las actividades que hemos desarrollado en este desempeño, y el resultado ha sido que, a día de hoy, la Obra Social Casinos de Tenerife goza de un prestigio extraordinario en el ámbito del Tercer Sector de las Islas Canarias reconocido por el propio Cabildo Insular con la concesión en enero de 2014 del Sello RSE.

Con la llegada de la recesión económica en 2009 nos enfrentamos al reto de evitar que desapareciera la Obra Social al no contar con beneficios y, por tanto, sin la posibilidad de repartir subvenciones. Una vez más recurrimos a la Pirámide de Dilts y el resultado fue su reinención en una carta de servicios de coaching corporativo para las organizaciones de voluntariado de Tenerife. Esto ha supuesto no sólo un nuevo éxito para la Obra Social y sus beneficiarios, sino la implantación de un nuevo estilo de ayuda solidaria hasta ahora desconocido que ha abierto nuevas vías a empresas que, al igual que Casinos de Tenerife, desean que su Responsabilidad Social Corporativa sirva para mejorar la vida de las personas que más lo necesitan. Es posible hallar un histórico de estas intervenciones en la web [www.obrasocialcasinostenerife.org](http://www.obrasocialcasinostenerife.org).

Sirva como ejemplo del uso que continuamente damos a la Pirámide de Niveles Neurológicos la plantilla que elaboramos para un taller motivacional que impartimos en junio de 2014 al personal directivo y voluntario de las ONG's vinculadas a la Obra Social de Casinos:

Tabla Anexo 2: plantilla de trabajo para el alineamiento de Niveles Neurológicos.

| <b>¿SOLIDARIDAD PARA QUÉ?<br/>ALINEAMIENTO DE NIVELES NEUROLÓGICOS</b> |  |
|--|--|
| <b>TRASCENDENTE</b><br>(VISIÓN / VOCACIÓN)                             | <i>¿PARA QUÉ SOY SOLIDARIO? ¿PARA QUÉ DEJARÍA DE SERLO?</i>  |
| <b>TRANSPERSONAL</b><br>(MISIÓN / VINCULACIÓN)                         | <i>¿CON QUIÉN SOY SOLIDARIO? ¿CON QUIÉN NO LO SOY?<br/>¿PARA QUIÉN SOY SOLIDARIO? ¿PARA QUIÉN NO LO SOY?<br/>¿POR QUIÉN SOY SOLIDARIO? ¿POR QUIÉN NO LO SOY?<br/>¿DE QUIÉN DEPENDE QUE SEA SOLIDARIO?<br/><br/>¿A QUIÉN AFECTA QUE SEA SOLIDARIO? ¿A QUIÉN AFECTA QUE NO LO SEA?</i> |
| <b>IDENTIDAD</b><br>(FUNCIÓN / IDENTIFICACIÓN)                         | <i>¿QUIÉN SOY YO PARA SER SOLIDARIO?<br/>¿QUÉ SOY PARA SER SOLIDARIO? ¿CUÁN SOLIDARIO SOY?<br/>¿DESDE QUÉ ROL SOY SOLIDARIO? ¿DESDE QUÉ ROL NO LO SOY?</i>   |
| <b>CREENCIAS / VALORES</b><br>(MOTIVACIÓN / CONVICCIÓN)                | <i>¿QUÉ ME MOTIVA A SER SOLIDARIO?<br/>¿QUÉ ME IMPIDE QUE LO SEA? ¿QUÉ ME LO PUEDE IMPEDIR?<br/>¿QUÉ GANO SIENDO SOLIDARIO? ¿QUÉ PIERDO SIÉNDOLO?</i>  |
| <b>CAPACIDADES</b><br>(DIRECCIÓN / PLANIFICACIÓN)                      | <i>¿CÓMO SOY SOLIDARIO? ¿QUÉ RECURSOS NECESITO PARA SERLO?<br/>¿CON QUÉ RECURSOS CUENTO? ¿QUÉ RECURSOS ME FALTAN?<br/>¿CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE PUEDO CONSEGUIR ESOS RECURSOS?</i>   |
| <b>CONDUCTA</b><br>(ACCIÓN / HÁBITOS)                                  | <i>¿QUÉ ES PARA MÍ SER SOLIDARIO?<br/>¿QUÉ HAGO ESPECÍFICAMENTE PARA SER SOLIDARIO?<br/>¿QUÉ ESTOY DEJANDO DE HACER PARA SER SOLIDARIO?</i>  |
| <b>ENTORNO</b><br>(REACCIÓN / PERCEPCIÓN)                              | <i>¿DÓNDE SOY SOLIDARIO? ¿DÓNDE NO LO SOY?<br/>¿CUÁNDO SOY SOLIDARIO? ¿CUÁNDO NO LO SOY?<br/>¿DURANTE CUÁNTO TIEMPO SOY SOLIDARIO?<br/>¿DURANTE CUÁNTO TIEMPO VOY A SEGUIR SIÉNDOLO?</i>   |

Tabla de elaboración propia.

**ANEXO 3. EJEMPLO DE UNA SESIÓN DE COACHING  
ESTRUCTURADA SEGÚN LA PIRÁMIDE DE NIVELES NEUROLÓGICOS DE DILTS**

Tabla Anexo 3: ejemplo de una sesión de coaching.

Desafío planteado por el coachee es “ya no disfruto con ser enfermero”.

| <b>NIVELES NEUROLÓGICOS</b> | <b>DIÁLOGO COACH / COACHEE</b>  |
|-----------------------------|---|
| <b>ENTORNO</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quizá sea sólo en esta área...</li> <li>- <i>¿En esta especialidad, este pabellón o este hospital? ¿Cómo son los hospitales en otras áreas?</i></li> </ul>   |
| <b>CONDUCTA</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- No tengo tiempo suficiente para hacer todo lo que debo hacer.</li> <li>- <i>¿Para qué sí que tiene tiempo suficiente? ¿Qué hace bien?</i></li> </ul>   |
| <b>CAPACIDAD</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debo actualizar mi formación.</li> <li>- <i>¿Cómo lo podría hacer? ¿Cómo contarían otras cualificaciones y experiencias?</i></li> </ul>  |
| <b>CREENCIAS VALORES</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- No creo que todavía sea lo suficientemente bueno.</li> <li>- <i>¿Cómo era lo suficientemente bueno en el pasado? ¿Qué le haría pensar que es lo suficientemente bueno ahora?</i></li> </ul>                                |
| <b>IDENTIDAD</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- No me gusta la persona en la que me convierto cuando trabajo como enfermero.</li> <li>- <i>¿Quién desea ser cuando trabaja como enfermero? ¿Cómo se podría convertir en una persona que le gusta de verdad?</i></li> </ul> |
| <b>ESPIRITUAL</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ya no sé por qué sigo haciendo este trabajo.</li> <li>- <i>¿Cuáles eran los motivos que le hicieron convertirse en enfermero?</i></li> </ul>   |

Tabla tomada de Shapiro, M. (2004). *Programación Neurolingüística. En una semana*. Barcelona: Planeta DeAgostini.