

A hand-drawn illustration on the right side of the cover. It depicts a person's face with brown hair, green eyes, and a wide-open mouth showing red lips. Below the face is a stack of several books, with one book standing upright in front of the stack. The drawing has a textured, sketchy appearance.

José Ignacio Méndez Gómez

# Quiero ser Coach: Comenzando a estudiar

Vol. 2

JOSÉ IGNACIO MÉNDEZ GÓMEZ

---

**QUIERO SER COACH:  
COMENZANDO A  
ESTUDIAR – VOL. 2**

**METODOLOGÍA,  
BASES, PSICOLOGÍA Y  
HERRAMIENTAS BÁSICAS**

Quiero ser Coach: Comenzando a estudiar – Vol. 2: Metodología, bases, psicología y herramientas básicas

1 edición

© 2017 José Ignacio Méndez Gómez & [bookboon.com](http://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-1857-9

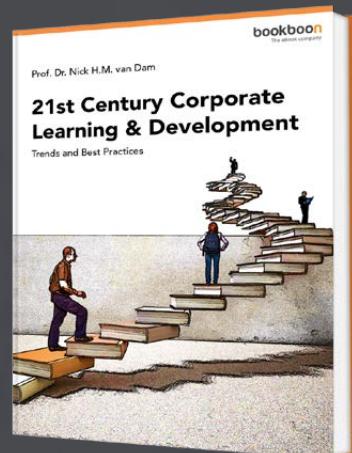
# CONTENIDO

<b>Prólogo</b>	<b>6</b>
<b>1 El coaching y su metodología</b>	<b>8</b>
<b>2 Las bases psicológicas</b>	<b>13</b>
<b>3 Y seguimos con la psicología positiva</b>	<b>35</b>
<b>4 El coaching y la comunicación</b>	<b>56</b>
<b>5 Herramientas de medición y evaluación</b>	<b>61</b>

## Free eBook on Learning & Development

By the Chief Learning Officer of McKinsey

Download Now



<b>Conclusiones</b>	<b>70</b>
<b>Sobre el autor</b>	<b>86</b>
<b>Mi filosofía</b>	<b>88</b>
<b>Mi sistema</b>	<b>89</b>
<b>Listado de cursos, charlas y conferencias</b>	<b>91</b>
<b>Nota</b>	<b>93</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>94</b>

# PRÓLOGO

Este Ebook, contiene una información muy completa e importante. Recordemos que se trata del libro nº 2 de la serie «Quiero ser *Coach*».

Trataremos muchas de las técnicas precisas en el mundo del *Coaching*, a las que se deberá mostrar un especial interés; la información que aquí va a quedar reflejada, puede parecer algo densa, sin embargo, es básica para comprender las herramientas con las que vamos a trabajar. Este Ebook está pensado para aportar luz sobre conceptos oscuros o, quizás, desconocidos, y también para que se cree un esquema mental correcto y, de esa forma, facilitar el proceso de aprendizaje y asimilación.

Nuestra mente tiene una estructura mental apta para recibir muchísima información, siempre que esta esté estructurada y podamos encontrarle el sentido adecuado. El trabajo de la mente, que al fin y al cabo es la materia que estamos tratando, requiere la mayor cantidad posible de herramientas, y esas herramientas las encontrarnos aquí.

Aprenderemos cómo debe ser una sesión de *Coaching*, cómo aplicar las ciencias paralelas y, por último, nos sentiremos cómodos hablando con los términos correctos. El *Coaching* es una profesión apasionante, llena de matices enriquecedores, pero no sólo para el cliente, sino también para el propio *Coach*.

Aprenderemos a disfrutar con nuestro trabajo, a ser honestos con el cliente, a desarrollar nuestro propio estilo y, a conseguir evolucionar como personas. Pocas profesiones pueden aportar tantas cosas a quienes las practican. No olvidemos que nuestras experiencias vitales juegan un papel fundamental en nuestro proceso de comprensión, por lo tanto, dejemos que vuelvan a nuestra mente; así podremos gestionarlas y aprende de ellas.

Con toda la información de los aprendizajes recibidos en nuestras vidas, unida a las herramientas que estamos aprendiendo, nos convertiremos en grandes profesionales, que serán capaces de realizar un trabajo correcto, sin inmiscuirse en disciplinas ajenas y luchando codo con codo por el éxito de nuestros clientes.

Y si tienes preguntas o dudas, siempre te podrás poner en contacto conmigo a través de alguno de los siguientes sistemas

[www.aptitudespersonales.com](http://www.aptitudespersonales.com)  
[www.blog.aptitudespersonales.com](http://www.blog.aptitudespersonales.com)  
[www.facebook.com/aptitudespersonales](http://www.facebook.com/aptitudespersonales)  
[www.facebook.com/MendezCoach](http://www.facebook.com/MendezCoach)  
[www.linkedin.com/in/joseignaciomendez](http://www.linkedin.com/in/joseignaciomendez)  
[www.twitter.com/Joseimendezg](http://www.twitter.com/Joseimendezg)  
[www.instagram.com/joseignaciomendezg](http://www.instagram.com/joseignaciomendezg)  
[plus.google.com/+AptitudespersonalesAsturias](http://plus.google.com/+AptitudespersonalesAsturias)  
[www.youtube.com/c/AptitudespersonalesAsturias](http://www.youtube.com/c/AptitudespersonalesAsturias)

# 1 EL COACHING Y SU METODOLOGÍA

El *Coaching* es una disciplina que promueve el cambio, y funciona siempre y cuando, la persona que decide iniciar el proceso de *Coaching*, esté motivada y comprometida a hacerlo.

A raíz de esto, vamos a estructurar las claves del *Coaching* en estos conceptos:

- Toma de conciencia
- Responsabilidad
- Autoconfianza
- Compromiso
- Acción

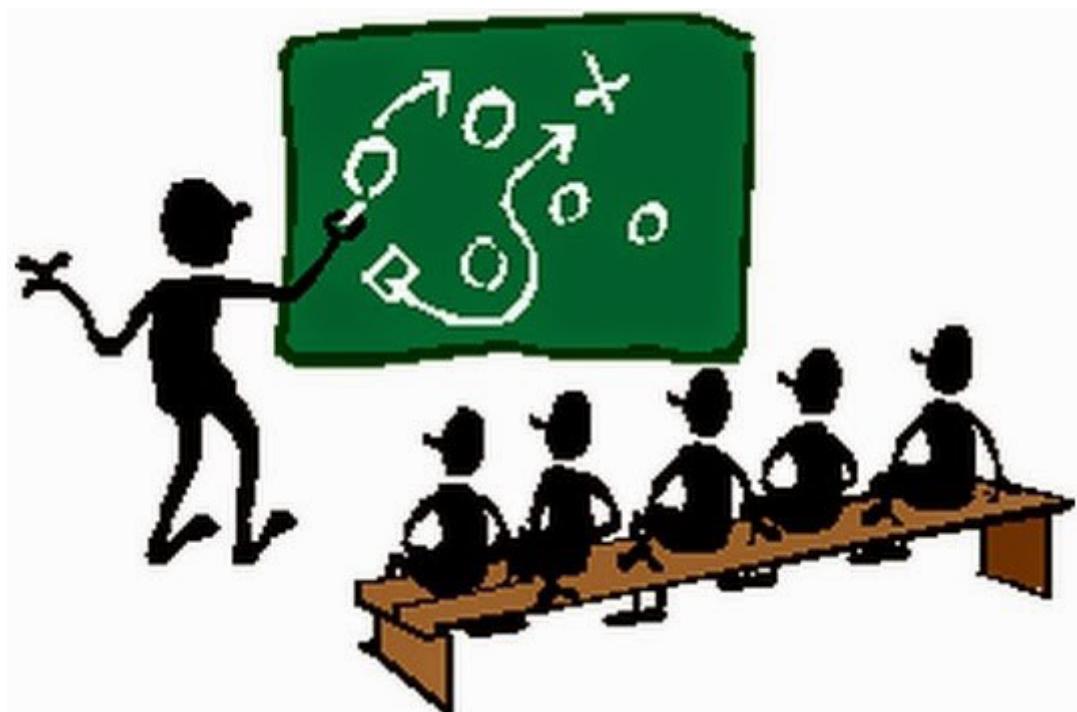


Imagen nº 1 metodología

- **Toma de conciencia**

La esencia del *Coaching*, pasa por enriquecer el modelo mental del cliente, incrementando su nivel de conciencia y facilitándole el paso a la acción. Todo ello basándose en preguntas y feedback descriptivo, no evaluativo.

Un ejemplo de secuencia a realizar, sería el siguiente:

- Descripción de la situación deseada (objetivo)
- Descripción de la situación actual (área de mejora o dificultad)
- Mapa de opciones y recursos (generación y selección)
- Plan acción plan específico de actuación)
- Resultados (control y seguimiento)

**El *Coaching* es útil, especialmente, cuando estamos en un proceso de cambio, o cuando necesitamos provocar un cambio personal o profesional; también para alcanzar una meta, para mejorar en algún aspecto en concreto y, para ver y generar nuevas perspectivas y alternativas.**

- **Responsabilidad**

Durante las sesiones, el proceso como tal (en apariencia) no tiene nada de especial, simplemente hablar, escuchar y ser honesto. El *diálogo* se generará en torno a preguntas, las cuales tienen relación con las preocupaciones del cliente, con lo que quiere cambiar, mejorar o conseguir.

- **Autoconfianza**

Trabajando durante las sesiones, se propondrán herramientas, ejercicios y dinámicas que sean capaces de impulsar una *generación de respuestas*, pero siempre partiendo del potencial interno, de las capacidades y de las necesidades del *Coachee*.

Esa comunicación, generará una reflexión y un *plan de acción* realista, alcanzable, claro y específico.

- **Compromiso**

En cierto modo, el cliente diseña su propia estructura de sesión, y el *Coach* establece tareas concretas para llevar a cabo en fechas determinadas. Con ello, se lograrán avances, los cuales serán los que acaben por llevar al cliente a la consecución de su objetivo, su meta.

- **Acción**

El *Coach*, formulará una serie de preguntas muy específicas, para direccionar el pensamiento de su cliente y facilitarle la toma de conciencia de un mayor número de alternativas de actuación.

Cada *Coach*, como cualquier profesional de la materia que sea, tiene su estilo propio, que viene dado por sus vivencias personales y su trayectoria vital, por su formación, por su experiencia y por sus motivaciones.

Y el *Coach*, con todos esos ingredientes (o conceptos), construye esa fórmula que lo identifica y, de la que hace uso en su práctica profesional.

De la misma manera, cada cliente tiene una manera de sentir y de expresarse, una personalidad y unas querencias. Así, la clave es dar con la persona adecuada para cada uno.

**Aspectos muy importantes del *Coach* y que nunca deben dejarse de lado, son:**

- Cumplir con el papel de supervisor de las acciones que emprenden los clientes
- Comprometerse con el hecho de promover a la acción
- Facilitar un *feed-back* descriptivo
- Centrar la responsabilidad de las decisiones que toman los clientes en ellos mismos.

Nuestros resultados son consecuencia de nuestras acciones o conductas, y estas, a su vez, son el reflejo de nuestros pensamientos. La mejora del rendimiento se produce cuando enriquecemos nuestros modelos mentales y podemos generar nuevas respuestas.

Todos estos temas que estamos hablando, se desarrollan siempre dentro de cada sesión, las cuales, tienen una duración media de entre 60 y 90 minutos.

La **duración** de los procesos varía, sobre todo, en función del **objetivo** que el cliente quiere obtener y, de la **frecuencia** con la que van a tener lugar las sesiones.



Imagen nº 2 los procesos del Coaching

La cantidad de sesiones a tener con el cliente, o la duración del proceso completo, también oscila según el tipo de cliente y sus necesidades, a modo orientativo estarían comprendidas entre 6 y 15 sesiones, no siendo conveniente alargar en el tiempo la duración de las mismas; debe existir un compromiso de trabajo y de su duración; es decir, marcar un comienzo y un final.

Muchos meses de trabajo con el cliente, acabarían cansándolo y, por lo tanto, perdería efectividad; un cliente debe saber que al final de su temporada de trabajo con el *Coach*, los objetivos que se han planteado y la metodología, se podrán realizar.

De no ser así, es muy fácil que exista una dispersión en el sentimiento de trabajo del *Coachee*, y la efectividad se vea mermada drásticamente.

#### **Un proceso tipo podría ser el siguiente:**

- Marcar una duración aproximada de entre dos y tres meses que, por supuesto, va ligado al tipo de objetivos/cambios que se marca el cliente.
- El número total de sesiones a realizar oscilará entre 6 y 15 sesiones. El promedio es de 8 sesiones.
- Es recomendable que las 3 ó 4 primeras, sean cada 7–10 días como máximo. De esta forma se puede mantener el control sobre la evolución del cliente.
- A partir de la cuarta sesión, y siempre de mutuo acuerdo, se pueden realizar cada 2–3 semanas dado que, en teoría, la persona tendrá autonomía suficiente sobre la metodología y/o puede necesitar más tiempo para poder ejecutar su plan de acción.

Este sistema, evidentemente, se modificará según la evolución y la respuesta del cliente ante los procesos realizados y sus resultados.

**Una secuencia válida a seguir dentro del proceso sería la siguiente:**

- Identificación y concreción del objetivo, cambio o situación deseada.
- Análisis de la situación actual (identificación de frenos, recursos potenciadores disponibles, áreas de mejora, etc.)
- Generación de alternativas y opciones para llegar al objetivo deseado, y recursos necesarios.
- Plan específico de acción (qué, cuándo, cómo, con quién, etc.)
- Resultados (valoración, seguimiento acciones emprendidas)

Antes del inicio del proceso, se realiza una sesión breve, de toma de contacto (aproximadamente una media hora, aunque cada profesional decide el tiempo que quiere invertir en la misma), para que el *Coach* pueda valorar si, realmente, el cliente necesita un sistema de *Coaching*, y si es así, explicarle brevemente su funcionamiento.

Una vez, el cliente decide iniciar el proceso, es cuando se establecen los objetivos y duración del proceso completo.

## 2 LAS BASES PSICOLÓGICAS

El ejercicio del *Coaching*, cae de lleno en el terreno de la conducta humana, y eso nos lleva, irremediablemente, al área de la psicología.

Si bien es cierto que el *Coaching* se centra en el cliente (*Coachee*), el encuentro con una persona, como diría Rafael Echeverría respecto al lenguaje, «no es inocente». Todo encuentro auténtico genera cambios, tanto en el cliente como en el *Coach*.



Imagen nº 3 psicología y Coaching

Simplemente esto, ya permite hacer referencia como mínimo a tres corrientes de psicología:

- Conductual
- Humanista
- Gestalt

y además al «filósofo del diálogo y del encuentro», Martin Buber.

- **La psicología conductual**

Ha venido estudiando la conducta explícita, desde que fue planteado su estudio en los inicios del siglo XX, con representantes como Watson, Pávlov o Skinner.

En un primer momento centró su atención en lo meramente observable a simple vista

### *Primera generación*

para posteriormente incorporar la cognición y el pensamiento, dando lugar a una segunda generación, conocida bajo la combinación

### *«cognitivo-conductual» o segunda generación*

Hoy en día, se conocen muchas aplicaciones en el *Coaching*, las cuales, en esencia, son derivaciones de estos principios psicológicos; todas ellas con nombres diferentes y algunos matices, como, por ejemplo, algunos de los procedimientos adoptados y adaptados por la PNL (Programación Neuro Lingüística)

The advertisement features a large, illuminated architectural structure composed of a complex grid of red and orange beams, set against a dark background. A small URL, [www.sylvania.com](http://www.sylvania.com), is visible in the top left corner of the image area. To the right, a white rectangular box contains the slogan "We do not reinvent the wheel we reinvent light." in orange text. Below this, a paragraph in smaller orange text discusses the company's mission and opportunities. At the bottom right of the box is the OSRAM SYLVANIA logo, which includes the brand names in orange with a stylized lightbulb icon.

[www.sylvania.com](http://www.sylvania.com)

We do not reinvent the wheel we reinvent light.

Fascinating lighting offers an infinite spectrum of possibilities: Innovative technologies and new markets provide both opportunities and challenges. An environment in which your expertise is in high demand. Enjoy the supportive working atmosphere within our global group and benefit from international career paths. Implement sustainable ideas in close cooperation with other specialists and contribute to influencing our future. Come and join us in reinventing light every day.

Light is OSRAM

**OSRAM** **SYLVANIA**

Más recientemente, la corriente que se inició llamándose conductual, ha evolucionado, hasta incorporar, en su cuerpo teórico y de investigación, otras variables del contexto que inciden en la conducta, estudiadas por otras corrientes de psicología como la Gestalt, la Sistémica o el Análisis Transaccional, entre otras, y que sitúan su unidad de análisis, en un contexto más amplio que la mera observación del sujeto en función de la relación:

**estímulo – respuesta – consecuencia**

En el presente, dentro de la escuela de origen conductual, se conoce esta línea (enmarcada dentro del marco de terapias contextualistas), con el nombre de

**«Terapias de tercera generación»**

y han sido incorporada al estudio de la conducta elementos como la cognición y otros factores que anteriormente casi no habían sido aplicados, como

- ✓ la emoción
- ✓ la compasión
- ✓ el compromiso
- ✓ la atención plena
- ✓ la esperanza
  - ✓ el flujo
  - ✓ la resiliencia
  - ✓ el optimismo o voluntad de sentido, propuesta por el psiquiatra austriaco Viktor Frankl.

Desde esta perspectiva, las herramientas derivadas que se aplican en el contexto del *Coaching*, han sido múltiples y variadas, conociéndose con nombres como:

«*Gestalt-Coaching*», «*Happiness-Coaching*», «*Coaching de la salud*» ...

Más otros estilos tradicionales que incorporan interesantes aplicaciones derivadas del *Mindfulness*, entre otras.

Esto supone sólo una pequeña muestra, de la necesidad natural de integración de la psicología conductual y sus aplicaciones al *Coaching*.

- **La corriente humanista**

Actualmente, la escuela Humanista, es una de las escuelas más cercanas al *Coaching*, dado su estudio y práctica, centrándose en la persona con todo su potencial creativo.

Para algunos estudiosos de la corriente Humanista de la psicología, es difícil distinguir entre los propósitos de la psicología y los del *Coaching*, dado que son más que evidentes los puntos coincidentes.

Hemos de citar necesariamente a importantes exponentes como Carl Rogers, Virginia Satir o Abraham Maslow, creadores e impulsores de la terapia con el mismo nombre, Humanista, y fundamentalmente centrada en el cliente.

Abraham Maslow, creador de la psicología humanista, cambió el foco de la psicología hacia la salud, en lugar de la patología. Para Maslow, en cada persona hay un fuerte deseo de realizar completamente su potencial.

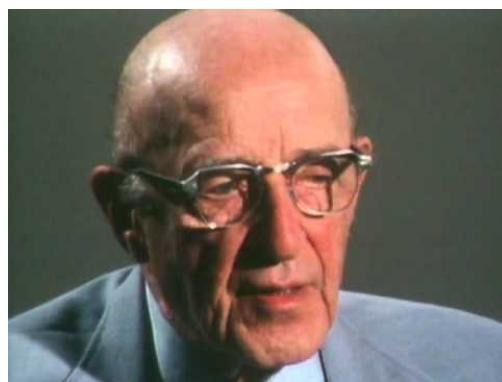


Imagen nº 4 Carl Rogers

Carl Rogers creó la terapia centrada en la persona y, está basada en la autenticidad, la empatía y el aprecio incondicional del terapeuta.

Para hacernos una idea de los pensamientos de estos defensores de la corriente Humanista, leamos estos renglones:

- Carl Rogers, hablaba así en el libro: «El proceso de convertirse en persona» «No es sino el impulso que se manifiesta en toda vida orgánica y humana de expansión, extensión, autonomía, desarrollo, maduración, la tendencia a expresar y actualizar todas las capacidades del organismo, en la medida en que tal actualización aumenta el valor del organismo o del sí mismo.»

- Virginia Satir decía en su poema «Yo soy Yo», «Todo lo que la persona tiene dentro de sí es bueno, porque es suyo»
- Mihalyi Csikzentmihalyi, investigó los estados de fluidez en los que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad, pierde la noción del tiempo, utiliza al máximo sus habilidades y las acciones y experimenta una gran satisfacción.

Para un humanista, el hecho de intervenir en un cliente a partir de sus propios recursos, capacidades, voluntad, intuición, deseos, miedos, etc. constituye un procedimiento estándar de actuación.

La diferencia fundamental con el *Coaching*, es que el psicólogo humanista está capacitado y habilitado para abordar población clínica y no clínica (tratar la normalidad y la anormalidad con sus procedimientos), mientras que desde el *Coaching* se aborda solamente a población «no clínica» desde los mismos principios.

- **La corriente Gestalt**

Es un ejemplo del modelo contextualista, que centra su atención en lo que sucede en el campo fenomenológico (campo existencial que se forma, en este caso, entorno a y dentro del encuentro de dos personas), en el que intervienen de forma explícita e implícita sus emociones, sensaciones, sentimientos, pensamiento y lenguaje, género, edad, más la conducta derivada de esos procesos, todo lo que cada persona «es».

Martin Seligman estudió el optimismo aprendido. Demostró que las personas optimistas alcanzan mejores resultados y encontró diferencias en sus estilos explicativos sobre el éxito y el fracaso.

El *Gestalt-Coach* permite contactar con sus propias emociones y sentimientos que derivan del flujo en el encuentro con su cliente, y las utiliza dentro de ese contexto para reflejar al cliente lo que «le llega».

Actúa como un «receptor – emisor» de información emocional articulada en el lenguaje, y percibida a través del cuerpo, elementos que están alineados al 100% con los fundamentos del *Coaching* Ontológico, y si lo observamos con atención, también con la práctica de *Mindfulness*.

Durante el proceso de *Coaching*, orientado con estas características, el *Gestalt-Coach* ha de tener claros conceptos psicodinámicos como «transferencia» y «contra-transferencia», que pueden derivar en procesos de «identificación» con el cliente o del cliente con respecto al *Coach*.

En otras palabras, que «las goteras de la estructura de la personalidad del *Coach* no afecten los procesos de su cliente».

- **Martin Buber, el filósofo del diálogo y del encuentro**

Buber aborda con profundidad el tema de las relaciones entre el individuo y la sociedad, bien sea como ensayos o como narraciones. Si la obra «Yo y tú» aparecida en 1923, afirma con claridad el carácter dialogal de la naturaleza humana, en la obra, «¿Qué es el hombre?» sienta las bases de una antropología filosófica presidida por la idea de sociabilidad y comunicabilidad.

A principios de siglo XX percibe con claridad los dos grandes peligros que acechaban a la **filosofía** social: por un lado, el peligro del individualismo; es decir, la reducción del hombre a su condición de individuo y átomo aislado en un conjunto anónimo de relaciones sociales. Por otro, el peligro de la masificación; es decir, la aniquilación de la condición humana porque el hombre es reducido a la condición de borrego; es tan solo un número para el estado, un miembro insignificante de la masa social. Ante estos dos peligros, Buber se arriesga a proponer un pensamiento dialógico, una nueva **filosofía** que parte de una convicción tan simple como importante: cada uno de nosotros aprende a decir «tú» antes de conocernos a nosotros mismos.

El «otro» no es solo alguien que tenemos a nuestro lado, sino alguien que está en mí, alguien sin el cual yo no sería yo. De la misma forma que la psicología evolutiva ha demostrado que sin la presencia de la madre («tú») no hay una maduración personal del individuo («yo»), la **filosofía** de Buber nos recuerda que el encuentro con el «otro» no es casual o esporádico, sino constitutivo. Ser humano es «ser-en-relación».

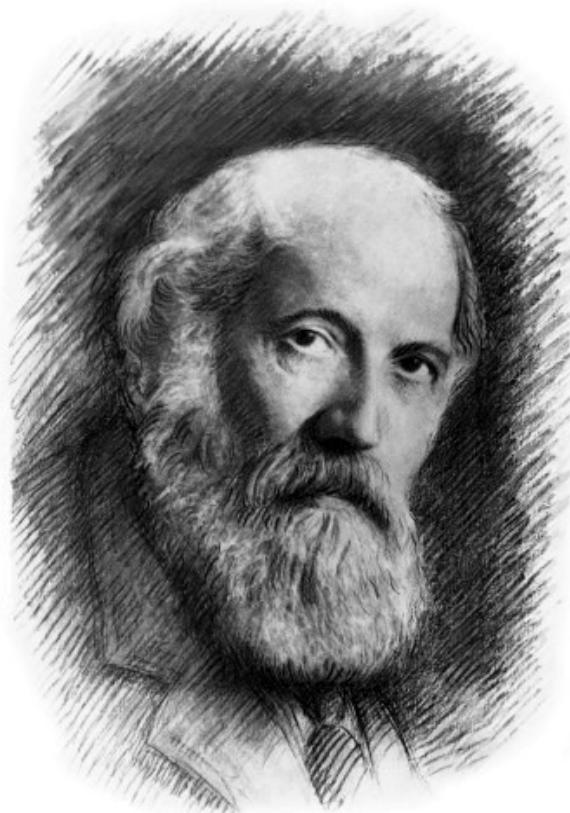


Imagen nº 5 Martin Buber

Este carácter constitutivo del otro le lleva a elaborar una teoría social basada en la noción de diálogo. El diálogo no es un instrumento o una técnica con la que nos comunicamos. Para Buber el diálogo no es un intercambio de palabras entre dos individuos diferentes. Dialogar no es utilizar una técnica de negociación ni servirse de un recurso para regatear. Dialogar es reconocerse mutuamente a través de una palabra compartida.

Esta forma de entender el diálogo plantea numerosas exigencias a la **filosofía** social. Una de ellas es la lectura renovada de las teorías que, como el socialismo utópico o el marxismo, se han preocupado por el valor del encuentro y la relación interhumana.

Esta es la tarea que Buber se propone cuando en 1947 publica un ensayo que lleva por título «Caminos de utopía».

Una vez vistas las principales corrientes de la psicología, hemos de nombrar también a otros pensadores que, con sus aportaciones, marcaron una diferencia en los conceptos establecidos; la lectura de sus obras aportará, sin duda, un fondo de gran valor a cualquier persona interesada en estos temas.

Los nombres de los que vamos a hablar son:

- David Kolb
- Argyris
- Albert Bandura
- Kenneth Craik
- Gregory Bateson

• **David Kolb**

Kolb identificó dos dimensiones principales del aprendizaje:

- ✓ la percepción
- ✓ el procesamiento.

Decía que el aprendizaje es el resultado de la forma como las personas perciben y luego procesan lo que han percibido.

Describió dos tipos opuestos de percepción:

- ✓ las personas que perciben a través de la **experiencia concreta**,
- ✓ y las personas que perciben a través de la **conceptualización abstracta** (y generalizaciones).

A medida que iba explorando las diferencias en el procesamiento, Kolb también encontró ejemplos de ambos extremos:

- ✓ algunas personas procesan a través de la **experimentación activa** (la puesta en práctica de las implicaciones de los conceptos en situaciones nuevas),
- ✓ mientras que otras a través de la **observación reflexiva**.

La yuxtaposición de las dos formas de percibir y las dos formas de procesar es lo que llevó a Kolb a describir un **modelo de cuatro cuadrantes** para explicar los estilos de aprendizaje.

- ✓ involucrarse enteramente y sin prejuicios a las situaciones que se le presenten,
- ✓ lograr reflexionar acerca de esas experiencias y percibirlas desde varias aproximaciones,
- ✓ generar conceptos e integrar sus observaciones en teorías lógicamente sólidas,
- ✓ ser capaz de utilizar esas teorías para tomar decisiones y solucionar problemas.

Elaboró un modelo para describir el ciclo de aprendizaje a través de la experiencia, que se mantiene hasta la actualidad, y está basado en estos conceptos que acabamos de explicar.

Si se entra en este terreno de manera consciente, atendiendo a lo que «se mueve» (en el interior del cliente, del *Coach* y dentro de la relación entre los dos), se puede dar un proceso altamente eficaz y de gran riqueza humana, no sólo para el cliente, probablemente incluso para el *Coach* en ejercicio y para su trabajo personal.

La evidencia empírica que apoya la efectividad del *Coaching*, se basa en las herramientas que la ciencia psicológica ha creado desde su amplia trayectoria en el estudio de la comprensión del ser humano.

Pero, aun así, hasta el momento actual, ha habido muy poco trabajo en el desarrollo detallado de un marco de referencia teórico para el *Coaching* (Brotman, Liberie & Waslyshyn, 1998).

- **Chris Argyris**

Desarrolló un modelo sobre el aprendizaje individual y organizativo basado en dos bucles de realimentación.

La teoría de acción de Argyris es uno de los mejores intentos para sistematizar el problema del aprendizaje a nivel organizacional, es una estrategia para responder en las organizaciones, esta pasa a ser vista como la solución de un problema complejo.

Debido a la necesidad del hombre de seguir evolucionando en la parte organizacional Argyris se planteó la llamada teoría de acción, la que concibe al individuo como un ser que construye un tipo de conocimiento (práctico, tácito) para orientar sus acciones, las que ejecuta y evalúa para que, a partir de las consecuencias de dichas acciones se puedan estudiar los cambios organizacionales (llamados aprendizajes organizacionales) entendidos como toda modificación de la teoría de acción de una organización, siendo la organización el lugar donde esas interacciones ocurren, precedida de un esfuerzo colectivo ejercido con el deliberado propósito de provocar cambios en la organización y con resultados relativamente perdurables.

Dentro de la teoría de acción, Argyris también se plantea dos dimensiones interesantes: la teoría explícita y la teoría en uso. La teoría explícita es la que la organización expresa en forma oral o escrita a través de diversos documentos que norman o regulan los procesos administrativos. La teoría en uso, es la que gobierna o condiciona la acción. Se trata de la teoría que construyen los sujetos a partir de valores, normas, estrategias y supuestos y que se hace observable a través de la práctica concreta.

En relación con el aprendizaje organizacional, Argyris plantea que los cambios que ocurren en el comportamiento de un individuo o de una organización pueden modificar su teoría de acción en diferentes grados, distinguiendo tres niveles:

- ✓ **Primer nivel:** Aprendizaje de recorrido simple (cambian las estrategias). En este nivel sólo se modifican las estrategias de acción sin modificar los valores o variables rectoras de la teoría de acción.
- ✓ **Segundo nivel:** Aprendizaje de doble recorrido (cambian las estrategias y los valores). Emerge a partir del cuestionamiento del estatus actual y se generan cambios en la filosofía del sistema.
- ✓ **Tercer nivel:** Corresponde al déutero-aprendizaje, organización del aprendizaje (aprender a aprender). Se produce un constante cambio de la teoría de acción buscando efectividad a través de un aprendizaje en permanente desarrollo.

- **Albert Bandura**

Tal y como hizo Lev Vygotsky, Albert Bandura también centra el foco de su estudio sobre los procesos de aprendizaje en la interacción entre el aprendiz y el entorno. Y, más concretamente, entre el aprendiz y el entorno social.

Mientras que los psicólogos conductistas explicaban la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos mediante una aproximación gradual basada en varios ensayos con reforzamiento, Bandura intentó explicar por qué los sujetos que aprenden unos de otros pueden ver cómo su nivel de conocimiento da un salto cualitativo importante de una sola vez, sin necesidad de muchos ensayos. La clave la encontramos en la palabra «social» que está incluida en la TAS.



Imagen nº 6 Albert Bandura

Los conductistas, dice Bandura, subestiman la dimensión social del comportamiento reduciéndola a un esquema según el cual una persona influye sobre otra y hace que se desencadenen mecanismos de asociación en la segunda. Ese proceso no es interacción, sino más bien un envío de paquetes de información de un organismo a otro. Por eso, la Teoría del Aprendizaje Social propuesta por Bandura incluye el factor conductual y el factor cognitivo, dos componentes sin los cuales no pueden entenderse las relaciones sociales.

También hay que tener en cuenta la otra cara de la moneda de la Teoría del Aprendizaje Social: el factor cognitivo. El aprendiz no es un sujeto pasivo que asiste desapasionadamente a la ceremonia de su aprendizaje, sino que participa activamente en el proceso e incluso espera cosas de esta etapa de formación: tiene expectativas. En un contexto de aprendizaje interpersonal somos capaces de prever los resultados novedosos de nuestras acciones (de manera acertada o equivocada), y por lo tanto no dependemos totalmente del condicionamiento, que se basa en la repetición. Es decir: somos capaces de transformar nuestras experiencias en actos originales en previsión de una situación futura que nunca antes se había producido.

- **Kenneth Craik**

Según Kenneth Craig, un modelo mental es un mecanismo del pensamiento mediante el cual, un ser humano, u otro animal, intenta explicar cómo funciona el mundo real.

Es un tipo de símbolo interno o representación de la realidad externa, hipotética, que juega un papel importante en la cognición, es decir, en la facultad de un ser vivo para procesar información a partir de la percepción, el conocimiento adquirido (experiencia) y características subjetivas que permiten valorar la información.

En resumen, los componentes que dan funcionalidad al modelo mental son procesos tales como el aprendizaje, el razonamiento, la atención, la memoria, la resolución de problemas, la toma de decisiones y el procesamiento del lenguaje.

Cuando uno analiza el modelo mental, y la forma de modular la cognición, se hace evidente que, cualquier falencia o error en algún punto de su estructura, puede distorsionar la comprensión de la realidad.

Si bien el concepto de modelo mental es universal, ahora me enfocaré en el accionar en líderes, sin importar tipo de organización, negocio, institución, etc.

La estructura y funcionalidad del manejo de información en un modelo mental, es universal, y solo hace la diferencia en el accionar conductual, la información recibida y procesada, de acuerdo a varios factores como ser emociones, patrones de reverencias aprehendidos, etc., por el líder, desde su nacimiento, abarcando esto, datos, información, los principios, valores, creencias.

Los factores que disminuyen la eficacia del pensamiento son:

- ✓ Los preconceptos (definidos como el dicho de una idea, de una teoría, etc.: Formada sin juicio crítico y sin tener en cuenta los datos de la experiencia).
- ✓ Los prejuicios (opinión previa y tenaz, por lo general desfavorable, acerca de algo que no se conoce bien).

Como se puede ver, ambos factores están basados, en suposiciones generadas por nuestro intelecto, que tienen sus bases en temores y la decodificación de la percepción, por medio de toda nuestra experiencia y conocimiento previo de la vida en general.



**Deloitte.**

Discover the truth at [www.deloitte.ca/careers](http://www.deloitte.ca/careers)

© Deloitte & Touche LLP and affiliated entities.

- **Gregory Bateson**

Gregory Bateson se motivó a realizar investigaciones junto a sociólogos, lingüistas, psicólogos, psiquiatras, biólogos acerca de la comunicación gracias a que no estaba de acuerdo con la dureza con que se manejaban los círculos intelectuales de su época, y quiso mostrar una epistemología evolutiva e multidisciplinaria. Fueron tantos los estudios realizados por Bateson, que logró tener mucha influencia en el pensamiento norteamericano, aunque no tuvo reconocimiento alguno por parte de los círculos académicos de este país.

Para Bateson, la realidad individual de cada sujeto se construye con la conjugación de la mente, el espíritu, el pensamiento, la comunicación, y la dimensión externa del cuerpo; es decir, el cuerpo trasciende la esfera de lo material mediante dichos aspectos, que llegan a formarse como las principales formas de cohesión psicológica y social humanas.

Bateson establece que la comunicación es un fenómeno fundamental en la evolución, al analizar desde un punto de vista evolucionista, los cambios que sufre la sociedad, partiendo del comportamiento y la conducta humana; confrontó también las dimensiones pasional e intuitiva del ser humano con la lucha de contrarios que subyacen a la vida de este (orden-conflicto, estabilidad-cambio, bien-mal...)

Uno de los principios básicos de la PNL es que «el Mapa no es el Territorio». Esta frase viene del lingüista Alfred Korzybski, el primer hombre en utilizar el concepto de neurolingüística. Este término se le ocurrió durante la Primera Guerra Mundial al caer él y el pelotón al que lideraba, en una fosa, la cual no aparecía en los mapas.

De esa experiencia salió el término de que «el Mapa no es el Territorio en sí mismo». Gregory Bateson completó este término añadiéndole «y el nombre no es la cosa nombrada». Para entender esto último cojamos de ejemplo la palabra agua, agua se puede decir de miles de formas y en miles de idiomas, pero sigue siendo una palabra, no representa al agua en sí.



Imagen nº 7 Gregory Bateson

El mundo no es tal y como nosotros lo percibimos, la realidad que vivimos es la que nosotros hemos creamos debido a nuestra interpretación de la misma. Ya de por si entre distintos seres vivos percibimos el mundo de forma distinta, no es lo mismo la visión que tiene un ser humano, un murciélagos o un perro aun estando en el mismo espacio de lugar y tiempo, por lo tanto, «el Mapa no es el Territorio». Pero siguen viviendo en el mismo lugar, ¿verdad? Y aún sus experiencias son completamente distintas.

Esto es completamente evidente entre distintas especies, pero... ¿y si os dicen que entre los seres humanos vivimos en mundos que pueden variar mucho de una persona a otra? ¿Esto a que se puede deber? Los seres humanos solo podemos procesar parte de la información que nos llega, ya que si no nuestro cerebro se colapsaría.

Una vez estudiadas las corrientes y los nombres más significativos, **Vamos a ver algunos tipos de terapia en psicología que pueden aplicarse en sesiones de Coaching, como son:**

- 1) Terapia breve orientada a la solución (BSFT – *Brief Solution Focused Therapy*)
- 2) Terapia sistémica
- 3) Terapia cognitivo-conductual y terapia racional emotiva de Albert Ellis
- 4) Metacognición – Aprender a aprender

**1) Terapia breve orientada a la solución (BSFT – *Brief Solution Focused Therapy*).  
Aplicaciones en el Coaching**

La terapia breve orientada a la solución (BSFT – *Brief Solution Focused Therapy*) tiene sus raíces en el enfoque de la terapia estratégica de Milton H. Erickson.

La información procedente de los sentidos llega antes al sistema límbico que, a la corteza, siendo responsable de nuestras reacciones automáticas, que solo instantes después podemos controlar, moderar o confirmar.



Imagen nº 8 Terapia breve con orientación

Las bases que relacionamos a continuación, Podrían perfectamente ser el principio esencial en la base de una psicología del *Coaching*.

- **Uso de un modelo no-patológico:** Los problemas no son indicaciones de patología o disfuncionalidad, más bien derivan de un repertorio limitado de conductas.
- **Foco en la construcción de soluciones:** El terapeuta/*Coach* facilita la construcción de soluciones en vez de tratar de entender la etiología del problema.
- **Uso de los recursos existentes en el cliente:** El terapeuta/*Coach* ayuda al cliente a reconocer y utilizar los recursos propios de los que no era consciente.
- **Utilización:** La movilización y la utilización de cualquier parte de la experiencia de vida del cliente que pueda ayudar a resolver el problema que se presenta.
- **Orientación a la acción:** Existe una expectativa fundamental de parte del terapeuta/*Coach* en que un cambio positivo ocurrirá, y el terapeuta/*Coach* espera que el cliente actúe para crear este cambio fuera de la sesión de *Coaching*.
- **Fijación clara y específica de metas:** La fijación de metas alcanzables dentro de un plazo de tiempo definido.
- **El supuesto que el cambio puede suceder en un periodo corto de tiempo:** En contraste con las escuelas terapéuticas que asumen que el problema debe ser trabajado durante un largo periodo de tiempo.
- **Estratégico:** Las intervenciones terapéuticas/*Coaching* son diseñadas específicamente para cada cliente.
- **Orientación al futuro:** El énfasis es más en el futuro (qué es lo que el cliente desea que suceda) más que en el presente o el pasado.
- **Encantamiento:** El proceso terapéutico/*Coaching* es diseñado y conducido de una forma que es atractiva y estimulante para el cliente.
- **Terapeuta activo:** El terapeuta/*Coach* es abiertamente influyente.

Bandler y Grindler, creadores de la programación neurolingüística (PNL). Basan el postulado que la mente y el lenguaje se pueden programar con el fin de modificar el estado fisiológico y el comportamiento de las personas

Después de conocer las características del enfoque en Terapia Breve, es difícil sostener que la psicología y el *Coaching* son independientes.

Al contrario, hay que revalorizar ambas y entender que el *Coaching* ha llevado a la práctica técnicas y estrategias, que sólo se desarrollaban en el ámbito privado de la consulta clínica.

La visualización de dichas herramientas no debe hacer otra cosa que favorecer la práctica de la psicología no psicoanalista y, más concretamente, del *Coaching* psicológico, todo ello colocando a la figura del psicólogo-*Coach* en el lugar que merece en el escenario laboral del *Coaching*.

Salovey y Mayer, acuñaron el concepto de inteligencia emocional, definiéndola como la habilidad para percibir, valorar, comprender, regular y expresar emociones.

## 2) **Terapia sistémica. Aplicaciones en el *Coaching***

La terapia sistémica se basa en un enfoque psicoterapéutico que tiene sus orígenes en la «Terapia Familiar», que se desarrolló a lo largo de la segunda mitad del siglo XX por Salvador Minuchin.

*Es algo nuevo...examina los acontecimientos y los problemas en términos de comportamientos entre individuos de un sistema de relaciones sociales...se dirige hacia el «qué» y el «cómo» de la situación (en vez de hacia el por qué o el quién)...le interesa menos el origen o los fines últimos que la situación actual, así como el modo en el que se perpetúa y se podría modificar* (Weakland, 1977: 456).

Poco a poco, el enfoque sistémico, se desliga de la atención exclusiva a familias, tanto los conceptos como sus técnicas terapéuticas pueden aplicarse a las relaciones de pareja, equipos de trabajo, contextos escolares e individuos. Lo que resulta decisivo es que, el énfasis esté puesto en la dinámica de los procesos comunicacionales, se centra en restituir patrones de comunicación alterados o deficientes, teniendo en cuenta las interacciones entre los miembros del sistema y los subsistemas que lo componen.

El modo de funcionamiento de la psicología del trabajo y de las organizaciones y, más recientemente del *Coaching* ejecutivo, se ha basado en el estudio de las relaciones, el contexto y la comunicación. Tanto es así, que en los últimos años se ha extendido la formación y la práctica del *Coaching* Sistémico.

*Hay que aprender a mirar todo el entorno de un fenómeno comunicativo para poder percibir el conjunto de actores implicados* (Mucchielli, 1998)

Daniel Goleman, popularizó el concepto de inteligencia emocional. La definió como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y de los demás, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones

### 3) Terapia cognitivo-conductual y terapia racional emotiva de Albert Ellis.

#### Aplicaciones en el *Coaching*

El *Coaching* es una propuesta a la acción, focaliza en que para que haya un cambio, una mejora o un incremento del rendimiento, hay que modificar las creencias y los pensamientos. O lo que es lo mismo, utilizar la reestructuración cognitiva de tal forma que el cliente sea capaz de pensar y sentir diferente.

Aquí también podemos hacer referencia al modelo «A B C» de la terapia racional emotiva de Ellis, que asegura que es la interpretación que hacemos de lo que nos sucede, los que determina nuestros pensamientos, sentimientos y conducta.

Las técnicas cognitivo-conductuales mencionadas anteriormente, han sido desarrolladas y validadas principalmente en relación a poblaciones clínicas o disfuncionales, con el objetivo de eliminar la psicopatología (*Febraro & Clum, 1998*), más que con individuos que buscan mejorar su desempeño y el logro de objetivos.

Estas técnicas no necesariamente conducen a una mejora en el desempeño; la mejora en el desempeño y la disminución de estados afectivos negativos son lógicamente independientes (*véase Whelan, Mahoney & Meyers, 1991 para una mirada alternativa*)



Imagen nº 9 terapia cognitivo conductual

David McClelland demostró que las aptitudes académicas o el coeficiente intelectual no son buenos predictores del éxito profesional ni vital. Propuso medir las competencias, iniciando así la gestión por competencias que se utiliza hoy en muchas organizaciones para seleccionar, desarrollar y gestionar personas.

#### 4) Metacognición – Aprender a aprender. Aplicaciones en el *Coaching*

El *Coach* necesita tener experiencia en la facilitación del aprendizaje, y para ello son importantes los conocimientos sobre las habilidades metacognitivas, para trasladar al cliente, la conciencia de su propio proceso de aprendizaje experiencial, dándole la responsabilidad en el aprender a aprender.

En la capacidad del ser humano para crecer y desarrollarse, tiene especial influencia su capacidad para aumentar su nivel de conciencia. La psicología es la ciencia que estudia de manera profunda los aspectos conscientes, pre-conscientes e inconscientes del comportamiento humano.

Son varios los autores que hacen énfasis en la metacognición:

- Las habilidades metacognitivas (la habilidad de pensar a cerca de los propios pensamientos, sentimientos y conductas) son factores esenciales en la maestría de nuevas habilidades (*Carver&Séller, 1998*).
- El self-awareness se refiere a la capacidad para enfocar la atención a algún aspecto de sí mismo o de la propia experiencia (*Wicklund, 1975*), hace referencia al procesamiento selectivo de la información a cerca de sí mismo (*Fenigstein, Scheier&Buss, 1975*). Esto porque el desarrollo de habilidades intra e interpersonales puede bien verse limitadas por un bajo self-awareness o una falta de interés en los aspectos psicológicos o emocionales de la experiencia humana y la interacción (*Bar-On&Handley, 1999; Goleman, 1998*).
- La auto-conciencia como la «disposición para reflexionar acerca de los significados y las motivaciones de conductas, pensamientos y sentimientos de sí mismo y de otros» *Farber (1989, p. 170)*. Esa ampliación del nivel de conciencia debe ser una competencia del *Coach* profesional, para transmitirla al cliente y fomentar su responsabilidad en el proceso de *Coaching*.
- *El ciclo auto-regulatorio asociado con una mejora en el desempeño requiere que el individuo monitoree, evalúe y ajuste su desempeño con el objeto de alcanzar mejor sus metas* (*Carver&Séller, 1998*).

#### El *Coaching* no puede ni debe ser el sustituto de la profesión de psicólogo

Si bien el *Coaching*, no tiene un único origen y reúne elementos de numerosas disciplinas como la filosofía, la lingüística, la biología del conocimiento o la física cuántica, la psicología ha jugado un papel fundamental en su desarrollo.

Los expertos señalan que sus bases se encuentran arraigadas en la tradición de corte humanista de la psicología y están estrechamente vinculadas con el movimiento del potencial humano de la década de los sesenta y la psicología positiva (*Grant, 2007*).

De hecho, el *Coaching* puede entenderse como una forma de concebir y aplicar la psicología a los individuos o los grupos que no presentan patologías clínicas.

Recordemos que el psicólogo, también trabaja la mejora del bienestar y el desarrollo personal actuando como facilitador, para que el cliente logre metas y objetivos no clínicos.

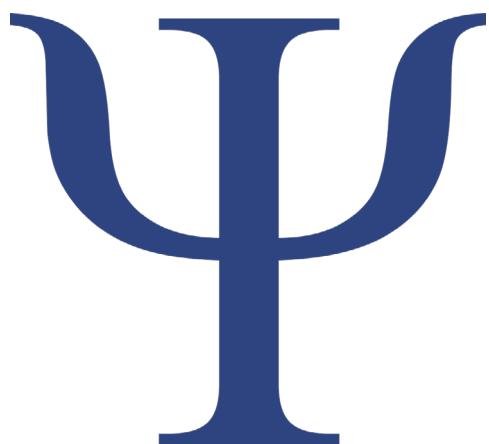


Imagen nº 10 psicología

No es raro que, en la práctica profesional, se atiendan personas que acuden para ser asesorados en «hacer mejor lo que ya hacen bien», es decir, en buscar la excelencia.

Es por este motivo que, muchos psicólogos, necesariamente hacen abordajes del tipo *Coaching* a sus clientes.

A pesar de tener claro que el *Coaching*, por definición, trabaja con poblaciones no clínicas, los estudios han puesto en evidencia que entre el 25% y el 50% de las personas que solicitan servicios de *Coaching* presentan niveles de psicopatología clínica (*ver Green, Oades, y Grant, 2006; Spence y Grant, 2005*).

Lógicamente, trabajar con personas exige una gran habilidad y responsabilidad. Para estar a la altura, no basta con un par de cursillos y cuatro recetas de juegos divertidos, sino una formación sólida, horas de práctica en la dirección correcta y el rigor y la ética que deben caracterizar a un buen profesional.

No basta con conseguir un impacto inmediato, sino que hay que contemplar, y tener muy en cuenta, los efectos de lo que se está haciendo más allá del momento concreto.

Aunque el *Coaching* es una excelente herramienta, por sí sola muchas veces no alcanzará a lograr el cambio que se espera, pues a veces los eventos traumáticos son tan fuertes, que afectan severamente el estado «motivacional del individuo» por lo que se hará necesario un tratamiento más profundo.

También es muy importante no ignorar el pasado, entendido como una trayectoria de experiencias y aprendizajes potenciadores o limitadores. Es en el pasado donde adquirimos las habilidades que vamos a necesitar para alcanzar el cambio o meta deseada.

Conocer el bagaje con el que inicia un cliente un proceso de *Coaching*, es esencial para trabajar en la dirección correcta. No ignoremos el aprendizaje previo del cliente.

El objetivo del *Coaching* es ayudar a optimizar el funcionamiento tanto de los individuos como de las empresas y, por tanto, resultan esenciales los conocimientos psicológicos relacionados con las áreas que afectan directamente a la labor del *Coach*.

Formarse en herramientas de la práctica clínica, de eficacia contrastada, y conocer los conocimientos teóricos acumulados durante más de un siglo, que explican los aspectos emocionales y cognitivos que guían la conducta humana, deberían ser elementos imprescindibles en toda formación del *Coach*, independientemente de su ámbito de aplicación.

Albert Ellis, padre de las terapias cognitivas basa su terapia en identificar y ayudar a modificar las creencias y distorsiones cognitivas.



Imagen nº 11 Albert Ellis

En la actualidad, pueden observarse muchas coincidencias entre herramientas que se utilizan habitualmente en la práctica clínica y las postuladas por el *Coaching* como novedosas y diferenciadoras.

Aunque también se nutre de otros conocimientos, el *Coaching* incluye fundamentalmente en una serie de estrategias psicológicas de eficacia contrastada, cuyo objetivo es contribuir a motivar, reflexionar, comprometerse, establecer objetivos, tomar decisiones, mejorar las relaciones interpersonales, cambiar comportamientos y actitudes, aceptar la realidad, etc.

El diálogo o debate socrático, juega un papel destacado en la terapia racional emotiva de Albert Ellis, por no hablar de las importantes coincidencias que tienen a nivel conceptual con el *Coaching* (énfasis en las creencias, visión constructivista, etc.)

Los estudios indican que el *Coaching* modifica la cognición, emoción y conducta de la persona que lo recibe, planteamiento que se basa en el modelo «A B C» de Ellis.

También existen obvias similitudes con el enfoque humanista de Carl Rogers: la consideración del cliente como alguien con potencial para desarrollarse a partir de sus propios recursos, siempre y cuando se generen las condiciones adecuadas; o el concepto de «aceptación positiva incondicional», que enfatiza la comprensión empática y la aceptación de sentimientos, y permite que sea el cliente quien dirija la entrevista mientras el profesional intenta reflejar y aclarar los pensamientos y sentimientos que surgen.

La diferencia entre dónde pone el foco de atención la psicología y el *Coaching*, pasado y futuro respectivamente, no tiene ya peso en la actualidad.

La psicología de Freud o el psicoanálisis, que centraba toda su energía en conocer el pasado traumático del paciente, constituye en el S.XXI una tendencia minoritaria que por ignorancia se identifica con el conjunto de la Psicología.

Sin embargo, la psicología ha evolucionado mucho a través de décadas de rigurosa investigación.

Hoy en día, lo que predomina es la psicología cognitivo-conductual, la psicología positiva, la Inteligencia emocional, es decir, la psicología científica centrada en optimizar el funcionamiento presente y futuro de las personas, los grupos y las organizaciones.

Se trata de detectar las necesidades existentes, comprender y evaluar los comportamientos habituales, aplicar estrategias eficaces para provocar cambios significativos y estables. El objetivo es enriquecer, optimizar, desarrollar herramientas útiles para un funcionamiento mejor en cualquier área: laboral, social, personal, salud, ocio... (Chema Buceta, blog. 30-1-2014)

La realidad es que ninguna escuela psicológica de terapia se centra exclusivamente en el pasado. Todas las terapias miran hacia adelante, porque el pasado es inamovible, con los medios disponibles. Todas tienen como objetivo mejorar la calidad de vida del cliente en el presente, y propiciar un cambio duradero en el futuro. En la actualidad, la psicología que mejor aceptación tiene, es la que se enfoca en la construcción de soluciones y no en el análisis de problemas. La vocación del *Coaching* es ayudar a las personas en su desarrollo y mejora, y eso siempre ha sido una meta de la Psicología como profesión.

SIMPLY CLEVER

ŠKODA

We will turn your CV into an opportunity of a lifetime

Do you like cars? Would you like to be a part of a successful brand?  
We will appreciate and reward both your enthusiasm and talent.  
Send us your CV. You will be surprised where it can take you.

Send us your CV on  
[www.employerforlife.com](http://www.employerforlife.com)

## 3 Y SEGUIMOS CON LA PSICOLOGÍA POSITIVA

El término «psicología positiva» ha sido desarrollado por Martin Seligman, investigador que, habiendo dedicado gran parte de su carrera al trastorno mental y al desarrollo de conceptos como la indefensión aprendida, ha dado un giro radical en su orientación, elaborando y promoviendo una concepción más positiva de la especie humana.

La psicología positiva tiene como objetivo mejorar la calidad de vida y prevenir la aparición de trastornos mentales y patologías. La concepción actual focalizada en lo patológico se centra en corregir defectos y reparar aquello que ya se ha roto. Por el contrario, la psicología positiva insiste en la construcción de competencias y en la prevención.

Para Seligman, el concepto de psicología positiva no es nuevo en la psicología, ya que antes de la Segunda Guerra Mundial los objetivos principales de la psicología eran tres: curar los trastornos mentales, hacer las vidas de las personas más productivas y plenas e identificar y desarrollar el talento y la inteligencia de las personas. Sin embargo, tras la guerra, diferentes eventos y circunstancias llevaron a la psicología a olvidar dos de esos objetivos y a centrarse exclusivamente en el trastorno mental y el sufrimiento humano (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).



Imagen nº 12 psicología positiva

De la misma manera, podemos encontrar claras tendencias positivistas en la corriente humanista de la psicología, floreciente en los años 60 y representada por autores tan reconocidos como Carl Rogers, Abraham Maslow o Erich Fromm. Desgraciadamente, la psicología humanista no se ha visto acompañada de una base empírica sólida y ha dado lugar a una inmensa cantidad de movimientos de autoayuda dudosos y poco fiables (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

En esta búsqueda de lo mejor del ser humano, de las cosas buenas que hacen que florezca su potencial, la psicología positiva no confía en sueños dorados, utopías, espejismos, fe, ni auto-engaño, sino que adopta el método de la psicología científica, ampliando el campo tradicional de actuación y distanciándose de dudosos métodos de autoayuda o filosofías espirituales que tanto proliferan en nuestros días.

En palabras de Martin Seligman, la psicología positiva surge como un intento de superar la resistente barrera del 65% de éxito que todas las psicoterapias han sido incapaces de superar hasta hoy.

Desde entonces, son muchos los estudios que se han llevado a cabo en diversas áreas de conocimiento relacionadas con la psicología positiva, como:

- la esperanza,
- la felicidad,
- las fortalezas del carácter,
- los valores,
- las relaciones positivas
- la resiliencia
- etc.

Otros autores representativos son Mihalyi Csikszentmihalyi, Christopher Peterson, Ed Diener, Tal Ben-Shahar y Chris Peterson entre muchos otros

La Psicología Positiva representa una innovación dentro de la psicología. Una definición completa de la Psicología Positiva es la de «estudio científico del funcionamiento humano óptimo» (Ken Sheldon, Bárbara Frederickson, Kevin Rathunde, Mike Csikszentmihalyi, and Jon Haidt, 1999).

Por supuesto, la psicología positiva no ignora los problemas o los trastornos psicológicos, sino que viene a complementar la psicología tradicional como una rama más de conocimiento y estudio del ser humano desde una nueva perspectiva.



Imagen nº 13 felicidad

Una persona puede no estar deprimida ni tener ningún problema emocional o trastorno psicológico, pero aún así puede que tampoco sea feliz.

Es decir, la ausencia de dolor no implica felicidad. Y la pregunta que se hace la psicología positiva es precisamente esta:

### **¿Qué hace que alguien sea feliz y lleve una vida plena y digna de ser vivida?**

La sociedad actual se basa en el concepto de estado de bienestar y las organizaciones e instituciones se hacen eco, entre ellas la OMS, que define la salud como:

«Un estado de bienestar físico, mental, y social completo, y no sólo la ausencia de enfermedad e incapacidad, sino un estado positivo que concierne al individuo en sí mismo en el contexto de su vida» (Organización Mundial de la Salud, OMS, 1946).

No debemos confundir la psicología positiva con el «pensamiento positivo» como corriente de autoayuda que ha dado lugar a numerosos libros.

La psicología positiva es una rama de la psicología y, por tanto, es una ciencia cuyas conclusiones están basadas en estudios e investigaciones realizadas por psicólogos y no defiende que haya que pensar en positivo en todo momento, ni negar la realidad.

Hay momentos en los que conviene tener un pensamiento algo más negativo o realista o no ser demasiado optimista.



Imagen nº 14 optimismo

Por ejemplo, si entras en un casino tal vez no te convenga ser demasiado optimista respecto a tu suerte, porque puedes acabar sin dinero. Y si eres controlador de vuelo, más vale que tampoco seas optimista en exceso o podrías perder algún avión durante una tormenta.

Algunos de los descubrimientos más interesantes de la psicología positiva son los siguientes

- El modo como una persona responde cuando su pareja comparte con ella una buena noticia, está relacionado con el compromiso en la relación, el amor y la satisfacción con la relación y es más importante que el modo en que responden ante las malas noticias.
- Ser feliz hace que se produzcan más cosas buenas en la vida de una persona, porque la felicidad hace que las personas obtengan resultados más positivos en todas las áreas de su vida y tengan también relaciones más satisfactorias. La felicidad trae más felicidad.
- El trabajo que una persona realiza es una fuente de sentido y propósito en la vida, siempre y cuando estés haciendo un trabajo que te guste y te haga sentir bien.
- El dinero no hará que seas mucho más feliz, a no ser que te lo gastes en los demás.
- El mejor día de tu vida es aquél en que te sientes competente, autónomo y conectado a otros.
- Las actividades que te hacen feliz en pequeñas dosis (comer, ir de compras, sexo) no hacen que te sientas más feliz a largo plazo o a nivel general, sino tan solo durante el momento en que dura esa experiencia. La verdadera felicidad se obtiene de las llamadas experiencias óptimas.

- Mostrar gratitud (dándonos cuenta y apreciando las cosas buenas que tenemos en la vida) mejora el bienestar, la satisfacción personal y la felicidad, aumenta la autoestima, incrementa la conducta ética y ayuda a afrontar el estrés, los traumas y la adversidad.
- Observar a otras personas hacer buenas acciones produce un estado llamado elevación, que te lleva a querer hacer cosas buenas a ti también.
- Cuantas más emociones positivas experimentes, más tiempo vivirás y mejor.

Si hacemos el ejercicio de preguntar a diferentes personas de todo tipo y condición por el objetivo de la psicología y el papel de aquellos que a ella se dedican, seguramente encontraremos una respuesta predominante:

### **Tratar y curar los trastornos de la mente.**

Ciertamente, durante muchos años la psicología se ha centrado exclusivamente en el estudio de la patología y la debilidad del ser humano, llegando a identificar y casi confundir psicología con psicopatología y psicoterapia.

Este fenómeno ha dado lugar a un marco teórico de carácter patogénico que ha sesgado ampliamente el estudio de la mente humana.

Así, la focalización exclusiva en lo negativo que ha dominado la psicología durante tanto tiempo, ha llevado a asumir un modelo de la existencia humana que ha olvidado e incluso negado las características positivas del ser humano (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000) y que ha contribuido a adoptar una visión pesimista de la naturaleza humana (Gilham y Seligman, 1999).

De esta manera, características como la alegría, el optimismo, la creatividad, el humor o la ilusión, han sido ignoradas o explicadas superficialmente.

Las limitaciones de esta focalización en lo negativo, comienza a ser puesta en evidencia en los últimos años y en diferentes trastornos. Así, por ejemplo, los trastornos depresivos parecen encontrarse deficientemente explicados desde un modelo basado exclusivamente en emociones negativas.

La depresión no es sólo presencia de emociones negativas, sino ausencia de emociones positivas, algo fundamental, por ejemplo, a la hora de elaborar tratamientos.



Imagen nº 15 depresión

En este sentido, las técnicas y terapias elaboradas para luchar contra la depresión se han centrado tradicionalmente en la eliminación de emociones negativas como la apatía, la tristeza, la indefensión, etc.

Sin embargo, investigaciones llevadas a cabo en los últimos años han comenzado a desarrollar estrategias de intervención basadas en la estimulación en el sujeto deprimido de emociones positivas como alegría, ilusión, esperanza, etc.

La psicología positiva puede servir como una guía que te indica cuáles son los comportamientos, actitudes, valores, formas de pensar, etc., que debes desarrollar para ser más feliz y llevar una vida más satisfactoria en todos los sentidos.

Para ello, hemos de empezar por tener presente un principio muy simple: lo que das a los demás o al mundo es, por lo general, lo que recibes; es decir, si eres amable con los demás, tendrás muchas más probabilidades de que los demás lo sean contigo. Si eres una persona positiva, no solo te rodearás de gente positiva, sino que, además, las personas más positivas suelen tener mejores trabajos, mayores ingresos, relaciones más satisfactorias y mejor salud.



Imagen nº 16 positividad

Si hablamos de personas positivas, serían aquellas que cultivan en un alto grado las características que estudia la psicología positiva (las llamadas fortalezas del carácter) y que ayudan a las personas a tener vidas más plenas y satisfactorias. Algunas de las características de estas personas serían:

- Las personas más positivas se preocupan por sí mismas y por satisfacer sus deseos, pero también se preocupan por los demás, no son egoístas, se esfuerzan por conocer a los demás, sus opiniones, sus sentimientos o las cosas que valoran, y procuran ser justos y amables con los demás. Eso hace que sean especialmente valorados por otras personas, se sientan queridos y cuenten con gente que les ayude en momentos difíciles. Al fin y al cabo, suelen recibir lo que dan.
- La mayor autoconfianza de las personas positivas hace que sean más autosuficientes y que crean más en su capacidad para afrontar los tiempos difíciles o solucionar sus problemas, y no suelen venirse abajo con facilidad ante los reveses de la vida. Es decir, tienen una imagen positiva de sí mismos, viéndose como capaces y competentes. Eso hace que se asusten menos ante los problemas de la vida que la persona que se ve a sí misma como incompetente e incapaz de afrontarlos.
- La vitalidad y el entusiasmo son cualidades que suelen formar parte también de las personas más positivas. Son optimistas y aman la vida, saben disfrutarla, saben divertirse, vivir, descubrir, aprender y sacar partido de lo que la vida puede ofrecerles. Eso hace que sean más felices.
- Las personas más positivas tienen también una mejor relación consigo mismas, y con sus emociones, pensamientos y conductas, se esfuerzan por conocerse y saber lo que sienten, se aceptan como son, tienen una buena capacidad para regular sus emociones y se relacionan bien con ellas, en vez de temerlas o verse dominados por ellas.
- Las personas positivas establecen metas realistas y se implican en ellas a todos los niveles: pensamientos, conductas, emociones. Además, son más perseverantes, lo que hace más probable que no abandonen al primer obstáculo y que, como consecuencia, alcancen sus metas. Saben lo que quieren, pero no se limitan a desearlo o a soñar, sino que crean un plan de acción para conseguirlo y lo siguen, aunque sea duro y aparezcan obstáculos.

Por supuesto, esto no significa que, si eres una persona positiva, no te vaya a pasar nunca nada malo. Nadie está libre de los malos momentos o el sufrimiento. Sin embargo, ante las malas experiencias, las personas más positivas reaccionan también de modos más positivos.

Es decir, no ven catástrofes sino inconvenientes o problemas, buscan soluciones, piden ayuda si la necesitan y utilizan la experiencia como indicio de que deben cambiar algunas cosas y para aprender y crecer.

Gran parte de la investigación y el esfuerzo teórico realizado por los psicólogos en los últimos años ha estado centrada en buscar la manera de prevenir el desarrollo de trastornos en sujetos potencialmente vulnerables (sujetos de riesgo).

Sin embargo, no puede obviarse, que aún hoy, la psicología se ha mostrado incapaz de dar solución a esta cuestión.

El modelo patogénico adoptado durante tantos años se ha mostrado incapaz de acercarse a la prevención del trastorno mental.

Quizá la clave de este fracaso se encuentre en que la prevención siempre ha sido entendida desde los aspectos negativos y se ha centrado en evitar o eliminar las emociones negativas.

De hecho, los mayores progresos en prevención han venido de perspectivas centradas en la construcción sistemática de competencias (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

En este sentido, se ha demostrado que existen fortalezas humanas que actúan como amortiguadoras contra el trastorno mental y parece existir suficiente evidencia empírica para afirmar que determinadas características positivas y fortalezas humanas, como el optimismo, la esperanza, la perseverancia o el valor, entre otras, actúan como barreras contra dichos trastornos.



Imagen nº 17 espiritualidad

A menudo, cuando se hace referencia al término de psicología positiva se tiende a interpretar como alguna nueva corriente de filosofía espiritual o un nuevo método milagroso de autoayuda de los tantos que saturan el mercado. Sin embargo, poco hace falta interesarse en el concepto para comprender cuán lejanas se encuentran estas suposiciones de la realidad.

La psicología positiva, no es sino una rama de la psicología, que, con la misma rigurosidad científica que esta, focaliza su atención en un campo de investigación e interés distinto al adoptado tradicionalmente: las cualidades y características positivas humanas

La felicidad no es un estado que alcances tan solo con proponértelo, sino que procede de las actividades que realizas a lo largo del día y, sobre todo, los motivos por los que las realizas. La clave está en hacer cosas que nos generen sentimientos positivos. Pero incluso aquello que habitualmente te hace sentir bien puede producirte malestar si lo haces del modo equivocado.

Por ejemplo, si tienes hijos pequeños, jugar un rato con ellos puede aportarte sentimientos muy positivos y hacerte feliz, pero si juegas con ellos como una especie de obligación, mirando el reloj porque tienes muchas cosas que hacer, pensando en algún problema o con sentimientos contradictorios (deseando, por un lado, estar con ellos y, por otro lado, con gran nerviosismo porque no tienes tiempo), entonces difícilmente te va a hacer feliz esa experiencia.

Por ejemplo, un estudio realizado por la Universidad de California mostró que cuando se pedía a un grupo de personas que intentaran sentirse felices mientras veían una película agradable acabaron sintiéndose peor que aquellos a los que tan solo les pidieron que vieran la película.

Cuando las personas están demasiado preocupadas por ser más felices o cuando se lo imponen a sí mismas («debería ser feliz») solo consiguen volverse más desgraciadas.



Imagen nº 18 hijos felices

Todo esto no es simplemente un modo de ser con el que algunos tienen la suerte de nacer, sino que son modos de comportarse, de pensar, de actuar o de ver la vida que pueden aprenderse y desarrollarse.

La búsqueda de la felicidad puede ser una trampa de doble filo ya que cuando las personas se proponen ser más felices sin tener claro cuál es el modo adecuado de conseguirlo, pueden acabar siendo, de hecho, más desgraciados.

Nos sentimos felices cuando hacemos cosas que nos gustan y las hacemos porque lo deseamos, libremente y entregándonos totalmente a la experiencia (es decir, con *Mindfulness*) y no con la cabeza en otra parte. Si somos capaces de planear unas pocas actividades de este tipo al día y llevarlas a cabo del modo descrito, podemos hacer que nuestro nivel de felicidad y satisfacción aumente.

Cuando la mayor parte de las horas del día están llenas de obligaciones, compromisos, tareas desagradables o simplemente neutras que no generan emociones positivas y cuando las pocas experiencias positivas que experimentas las vives sin estar del todo presente, con la cabeza en tus obligaciones y problemas, vivirás un día carente casi por completo de emociones positivas, que son precisamente las que te hacen sentirte feliz.

**Cynthia | AXA Graduate**

**AXA Global  
Graduate Program**

[Find out more and apply](#)

**redefining / standards** 

Las personas que buscan la felicidad de este modo, es decir, buscando experiencias agradables como parte de su vida diaria, son más felices, sienten más emociones positivas y menos emociones negativas, tienen menos síntomas de depresión y se sienten más satisfechas con sus vidas.

Por el contrario, las personas que luchan por sentirse bien en todo momento, como si quisieran usar tan solo su fuerza de voluntad para estar felices y satisfechos a todas horas, acaban siendo más infelices.

Resumiendo, cuantas más emociones positivas vivas a lo largo del día más feliz serás. Y para vivir emociones positivas necesitas vivir experiencias capaces de provocarlas y entregarte a ellas totalmente.

Por tanto, para ser más feliz:

- Pregúntate qué cosas puedes hacer que te vayan a producir emociones positivas e introducelas en tu día a día.
- Cuando tengas que tomar alguna decisión importante, como cambiar de trabajo, pregúntate si el nuevo trabajo te generará emociones positivas (y no solo más dinero).
- En cada cosa que hagas, incluyendo las obligaciones o tareas no muy agradables, pregúntate si hay algún aspecto de esa situación que pueda generarte emociones positivas y, si es así, trata de fomentarlo. Por ejemplo, una reunión de trabajo que sabes que será agotadora y exigente podría ir acompañada de la presencia de una persona que te agrada, a quien no ves desde hace tiempo y con quien puedes pasar un rato agradable charlando o salir a cenar juntos tras la reunión, lo cual sería una fuente de emociones positivas.
- No esperes sentirte bien cada momento del día. Las emociones negativas tienen un papel importante, te informan de lo que marcha mal y son necesarias. No es realista esperar estar bien en todo momento.
- Céntrate en la situación, no en la emoción. No analices u observes tus emociones para ver si eres feliz o no. Es decir, no te centres en tus emociones de felicidad o infelicidad sino en tus experiencias, en lo que haces a lo largo del día, y busca experiencias que te hagan sentir bien.

Estas experiencias positivas funcionan mucho mejor cuando las vives con frecuencia. Es decir, es preferible vivir muchas pequeñas experiencias agradables a lo largo de la semana que irse de vacaciones durante un mes y que esa sea la única experiencia agradable que vives en muchos meses.

La perspectiva reduccionista ha convertido a la psicología en una «ciencia de la victimología» (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

De forma histórica, la psicología ha concebido al ser humano como un sujeto pasivo, que reacciona ante los estímulos del ambiente. El foco de la psicología aplicada se ha centrado en curar el sufrimiento de los individuos y ha habido una explosión en la investigación de los trastornos mentales y los efectos negativos de estímulos estresores.

Los profesionales tienen el cometido de tratar los trastornos mentales de los pacientes dentro de un marco patogénico en el que es crucial la reparación del daño. Sin embargo, la psicología no es sólo un brazo de la medicina centrado en la enfermedad-salud mental, es mucho más que eso.

En los últimos años se han alzado voces que, retomando las ideas de la psicología humanista acerca de la necesidad del estudio de la «parte positiva» de la existencia humana han aportado un sólido soporte empírico y científico a esta parte descuidada de la psicología.

Las técnicas que surgen de la investigación en psicología positiva vienen a apoyar y complementar las ya existentes.

Gracias a la investigación teórica en torno a esta área, el abanico de la intervención se verá ampliamente enriquecido. En este sentido, la relación de variables como el optimismo, el humor o las emociones positivas en los estados físicos de salud se alza como uno de los puntos clave de la investigación en psicología positiva.

A lo largo de los próximos años es de esperar una gran cantidad de resultados empíricos que vayan dando forma a una nueva teoría de la psicología.

La psicología positiva no es un movimiento filosófico ni espiritual, no pretende promover el crecimiento espiritual ni humano a través de métodos dudosamente establecidos. No es un ejercicio de autoayuda ni un método mágico para alcanzar la felicidad. No pretende ser un abrigo bajo el que arropar creencias y dogmas de fe, ni siquiera un camino a seguir por nadie. La psicología positiva no debe ser confundida en ningún caso con una corriente dogmática que pretende atraer adeptos ni seguidores, y en ningún caso debe ser entendida fuera de un riguroso contexto profesional.

**La psicología positiva es una rama de la psicología que busca comprender, a través de la investigación científica, los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano, durante tanto tiempo ignoradas por la psicología.**

El objeto de este interés no es otro que aportar nuevos conocimientos acerca de la psique humana no sólo para ayudar a resolver los problemas de salud mental que adolecen a los individuos, sino también para alcanzar mejor calidad de vida y bienestar, todo ello sin apartarse nunca de la más rigurosa metodología científica propia de toda ciencia de la salud.

La psicología positiva representa un nuevo punto de vista desde el que entender la psicología y la salud mental que viene a complementar y apoyar al ya existente.

Ahora vamos a hablar brevemente de algunos conceptos que, dentro de la psicología positiva, son importantes para trabajar con ellos, pues constituyen su base principal, como son:

- 1) Emociones positivas
- 2) Optimismo
- 3) Humor
- 4) Resiliencia y crecimiento post-traumático
- 5) Creatividad

### 1) EMOCIONES POSITIVAS

La mayoría de los investigadores que se han dedicado a estudiar las emociones se han centrado exclusivamente en las negativas y hasta cierto punto puede resultar lógico si consideramos que emociones como el miedo, la tristeza o la ira son señales de alarma que si se obvian sistemáticamente pueden generar problemas de una magnitud considerable.

La tendencia natural a estudiar aquello que amenaza el bienestar del ser humano ha llevado a centrar el interés en aquellas emociones que ayudan a hacer frente a peligros o problemas inminentes.

Además, existen otras razones que explican el olvido al que han sido relegadas las emociones positivas en la ciencia.

Las emociones positivas, por ejemplo, son más difíciles de estudiar, debido a que comparativamente son menos en cantidad que las negativas y a que son más difíciles de distinguir.

Así, considerando las taxonomías científicas de las emociones básicas podemos identificar 3 ó 4 emociones negativas por cada emoción positiva. Ese balance negativo queda muy bien reflejado en el propio lenguaje cotidiano, de forma que cualquier persona tendrá siempre mayor dificultad para nombrar emociones positivas.

También existen diferencias en cuanto a la expresión de unas y de otras. Así, las emociones negativas disponen de configuraciones faciales específicas y propias que hacen posible su reconocimiento universal (Ekman, 1989).

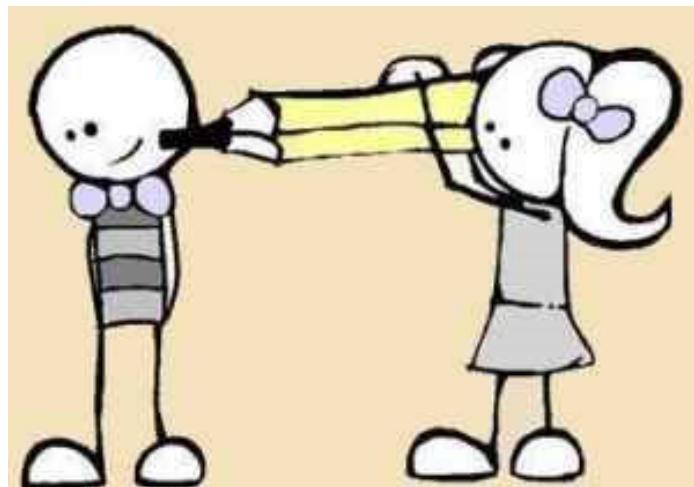


Imagen nº 19 emociones positivas

Por el contrario, las emociones positivas no poseen expresiones faciales únicas y características. Incluso, a un nivel neurológico, las emociones negativas desencadenan diferentes respuestas en el sistema nervioso autonómico, mientras que las emociones positivas no provocan respuestas diferenciadas.

Otra razón que explica el desequilibrio entre el interés científico por un tipo de emociones frente a otras podemos encontrarla en la propia forma de abordar su estudio.

Así, cuando los investigadores se han aproximado al estudio de las emociones positivas, lo han hecho siempre desde el marco teórico propio de las emociones negativas.

Desde esa perspectiva, las emociones están, por definición, asociadas a impulsos de acción

Las emociones negativas tienen un obvio valor adaptativo, representan soluciones eficientes a los problemas a los que se ha venido enfrentando el hombre desde sus orígenes. Sin embargo, el valor adaptativo de las emociones positivas es más complejo de explicar y durante años ha sido ignorado. Pero si realmente tuvieran poco valor, cabría preguntarse por qué han permanecido con nosotros a lo largo de miles de años de evolución.

¿Cuál es, por tanto, el valor adaptativo de las emociones positivas? Es posible responder a esta cuestión si abandonamos el marco teórico bajo el que entendemos las emociones negativas.

Las emociones positivas resuelven problemas relacionados con el crecimiento personal y el desarrollo. Experimentar emociones positivas lleva a estados mentales y modos de comportamiento que de forma indirecta preparan al individuo para enfrentar con éxito dificultades y adversidades venideras (Fredrickson, 2001).

Afortunadamente, en los últimos años, muchos expertos han comenzado a investigar y teorizar en este campo, abriendo una nueva forma de entender la psicología humana.

Una de las teorías que de manera más sólida representan esta corriente es la desarrollada por Bárbara Fredrickson. Esta autora reivindica la importancia de las emociones positivas como medio para solventar muchos de los problemas que generan las emociones negativas y cómo a través de ellas el ser humano puede conseguir sobreponerse a los momentos difíciles y salir fortalecidos de ellos.

Según este modelo, las emociones positivas pueden ser canalizadas hacia la prevención, el tratamiento y el afrontamiento de forma que se transformen en verdaderas armas para enfrentar problemas (Fredrickson, 2000).

## 2) OPTIMISMO

El optimismo es una característica psicológica disposicional que remite a expectativas positivas y objetivos de futuro y cuya relación con variables como la perseverancia, el logro, la salud física y el bienestar (Peterson y Bossio, 1991; Scheier y Carver, 1993) han hecho de esta materia uno de los puntos centrales de la psicología positiva.

El interés moderno por el optimismo nace de la constatación del papel jugado por el pesimismo en la depresión (Beck, 1967).

Desde entonces son muchos los estudios que muestran que el optimismo tiene valor predictivo sobre la salud y el bienestar, además de actuar como modulador sobre los eventos estresantes, paliando el sufrimiento y el malestar de aquellos que sufren, tienen estrés o enfermedades graves (Peterson, Seligman y Vaillant, 1988).

El optimismo también puede actuar como potenciador del bienestar y la salud en aquellas personas que, sin presentar trastornos, quieren mejorar su calidad de vida (Seligman, 2002).

Desde un punto de vista evolucionista es considerado además, como una característica de la especie humana seleccionada por la evolución por sus ventajas para la supervivencia (Taylor, 1989).

El sentido común nos dice que es positivo mirar al futuro con optimismo y numerosos trabajos empíricos apoyan esta idea.

Así, por ejemplo, estudios con población general muestran una clara tendencia de las personas a sobreestimar el grado de control que tienen sobre las situaciones (Langer, 1975), mientras que las personas deprimidas estimarían de forma muy precisa su grado de control real (Alloy y Abramson, 1979).

Esta ilusión de control, junto con otros mecanismos, contribuyen a explicar por qué unas personas no se deprimen y otras sí.

¿Qué distingue a una persona optimista de una pesimista? ¿Es bueno ver la vida un poco mejor de lo que en realidad es? ¿Los pesimistas son realistas y los optimistas viven de ilusiones? Estas y otras preguntas son las que pretenden ser resueltas con el estudio científico de esta materia. Así, el optimismo promete ser uno de los tópicos más importantes en la investigación en psicología positiva.

### 3) HUMOR

El libro «Anatomía de una enfermedad», publicado en 1979 por el fallecido editor de revistas Norman Cousins, fue el primero en exponer ante el público una correlación entre el humor y la salud.

Cousins describe cómo se recuperó de una enfermedad de los tejidos conjuntivos que normalmente suele ser irreversible mediante un tratamiento que incluyó, entre otras terapias, películas cómicas de los hermanos Marx.

El humor y su manifestación externa más común, la risa, son un importante pilar de la investigación en psicología positiva.

Aunque la idea de que la risa y el humor fomentan la salud no es nueva, es en las últimas décadas cuando han comenzado a proliferar terapias e intervenciones clínicas basadas en esta materia.

La investigación científica ha demostrado que la risa es capaz de reducir el estrés y la ansiedad y mejorar así la calidad de vida y la salud física del individuo.

El humor «sirve como una válvula interna de seguridad que nos permite liberar tensiones, disipar las preocupaciones, relajarnos y olvidarnos de todo», afirma el Dr. Lee Berk, profesor de patología en la Universidad de Loma Linda, en California y uno de los principales investigadores en el mundo sobre la salud y el buen humor.

En una serie de estudios examinó las muestras de sangre de sujetos antes y después de que vieran vídeos cómicos, y las comparó con las de un grupo que no vio los vídeos. Berk descubrió importantes reducciones en las concentraciones de hormonas de la tensión y un incremento en la respuesta inmune de quienes vieron los vídeos.

#### 4) RESILIENCIA Y CRECIMIENTO POSTRAUMÁTICO

Vivir un acontecimiento traumático es quizá una de las situaciones que más transforma la vida de una persona. Sin quitar un ápice de la gravedad y horror de estas experiencias, no podemos dejar de resaltar que es en situaciones extremas cuando el ser humano tiene la oportunidad de volver a construir su forma de entender el mundo y su sistema de valores, tiene la oportunidad de replantear su concepción del mundo y de modificar sus creencias, de manera que en esta reconstrucción puede darse, y de hecho se da en muchos casos, un aprendizaje y un crecimiento personal (Janoff-Bulman, 1992; Calhoun y Tedeschi, 1999).

Sin embargo, la psicología tradicional ha tendido a asumir que todos los acontecimientos traumáticos dejan heridas psicológicas en las personas y ha tendido a obviar el estudio de fenómenos como la resiliencia y el crecimiento posttraumático, basados en la capacidad del ser humano de resistir y rehacerse frente a los embates de la vida.

Resiliencia y crecimiento posttraumático surgen como conceptos de investigación en la psicología positiva, a través de los cuales se pretende determinar por qué algunas personas consiguen aprender de sus experiencias e incluso encontrar beneficios en ellas.

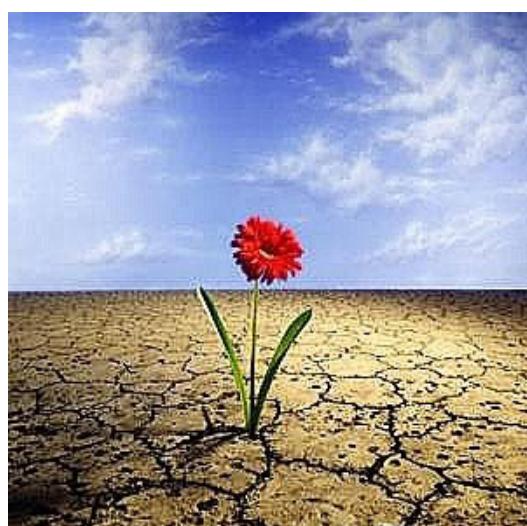


Imagen nº 20 resiliencia

La resiliencia se sitúa en una corriente de psicología positiva y dinámica de fomento de la salud mental y parece una realidad confirmada por el testimonio de muchísimas personas que, aun habiendo vivido una situación traumática, han conseguido encajarla y seguir desenvolviéndose y viviendo, incluso, en un nivel superior, como si el trauma vivido y asumido hubiera desarrollado en ellos recursos latentes e insospechados.

Aunque durante mucho tiempo las respuestas de resiliencia han sido consideradas como inusuales e incluso patológicas por los expertos, la literatura científica actual demuestra de forma contundente que la resiliencia es una respuesta común y su aparición no indica patología, sino un ajuste saludable a la adversidad.

Acontecimientos como los atentados terroristas vividos en Nueva York y en Madrid pueden proporcionar una buena base científica sobre la que analizar estos fenómenos y aunque todavía es enormemente superior la cantidad de estudios dedicados al trastorno de estrés postraumático, se han realizado algunos centrados en emociones positivas, afrontamiento y resiliencia.

## 5) CREATIVIDAD

La creatividad es la capacidad de crear, de producir cosas nuevas.

Es la capacidad que tiene el cerebro humano para llegar a conclusiones e ideas nuevas y resolver problemas de una forma original. En su materialización puede adoptar formas artísticas, literarias, científicas, etc., y también puede desplegarse en el campo de la vida diaria, mejorando la calidad de la misma.

Esto último probablemente no deje una huella en la historia de la humanidad, pero en esencia es lo que hace que la vida merezca la pena (Csikszentmihalyi, 1996).

La creatividad es, por tanto, considerada como un proceso clave para el desarrollo personal y para el progreso social y por ello se incluye de lleno dentro del campo de interés de la psicología positiva.

Sin embargo, el potencial de este hecho se ve disminuido cuando se asume generalizadamente que la creatividad es una característica diferencial dicotómica que unos tienen y otros no.

Las investigaciones sobre creatividad han contribuido a fomentar esta creencia porque durante años ha estado centrado el enfoque de rasgos, es decir, en identificar las características de personalidad (estable y poco modificable) de las personas creativas.



Imagen nº 21 creatividad

Como resultado, algunas otras áreas importantes han sido descuidadas, como por ejemplo el estudio de los contextos físicos y sociales en los que las personas creativas han desarrollado sus producciones o el estudio de las habilidades específicas que han aprendido. Además, se ha asumido que la creatividad no puede ser alterada y que las personas creativas pueden producir trabajos creativos a todas horas u en todos los campos.

A la luz de la investigación actual, ninguna de estas suposiciones parece ser totalmente cierta. Hoy entendemos que la creatividad no depende exclusivamente de rasgos estables de personalidad, sino que resulta de una constelación particular de características personales, habilidades cognitivas, conocimientos técnicos, circunstancias sociales y culturales, recursos materiales y también de suerte (Amabile, 1983; Csikszentmihalyi, 1996; Sternberg y Lubart, 1995).

La creatividad puede ser desarrollada y fomentada en todos los campos de la vida y puede ser considerada también como otro de los recursos de las personas para afrontar circunstancias adversas. Cualquier persona, además, puede desarrollar su potencial creativo y mejorar la calidad de su vida diaria, y ello, aunque el resultado final no dé lugar a descubrimientos trascendentales para la humanidad o a realizaciones unánimemente valoradas.

### **Las aplicaciones más relevantes de la Psicología Positiva**

La psicología positiva abre grandes áreas de investigación y tratamiento, no sólo en el ámbito de la investigación y de la psicoterapia, también afectando a la enseñanza y a la calidad de la vida humana.

Se han probado distintas técnicas, en las que se ha podido observar que son eficaces, a través de estudios experimentales y con cambios significativos en los grupos en los que se ha trabajado desde la psicología positiva.

Estas técnicas pretenden aumentar el bienestar y la felicidad de la gente a través del optimismo, la amabilidad, el perdón o la gratitud, por ejemplo.

Se ha intervenido en la psicología clínica, pero también en el campo de la psicología de las organizaciones y en la psicología educativa.

Las distintas investigaciones han logrado concluir que, por ejemplo, identificar las fortalezas se asocia a mayor felicidad y menos síntomas depresivos.

También el optimismo predice los resultados de los proyectos de las personas

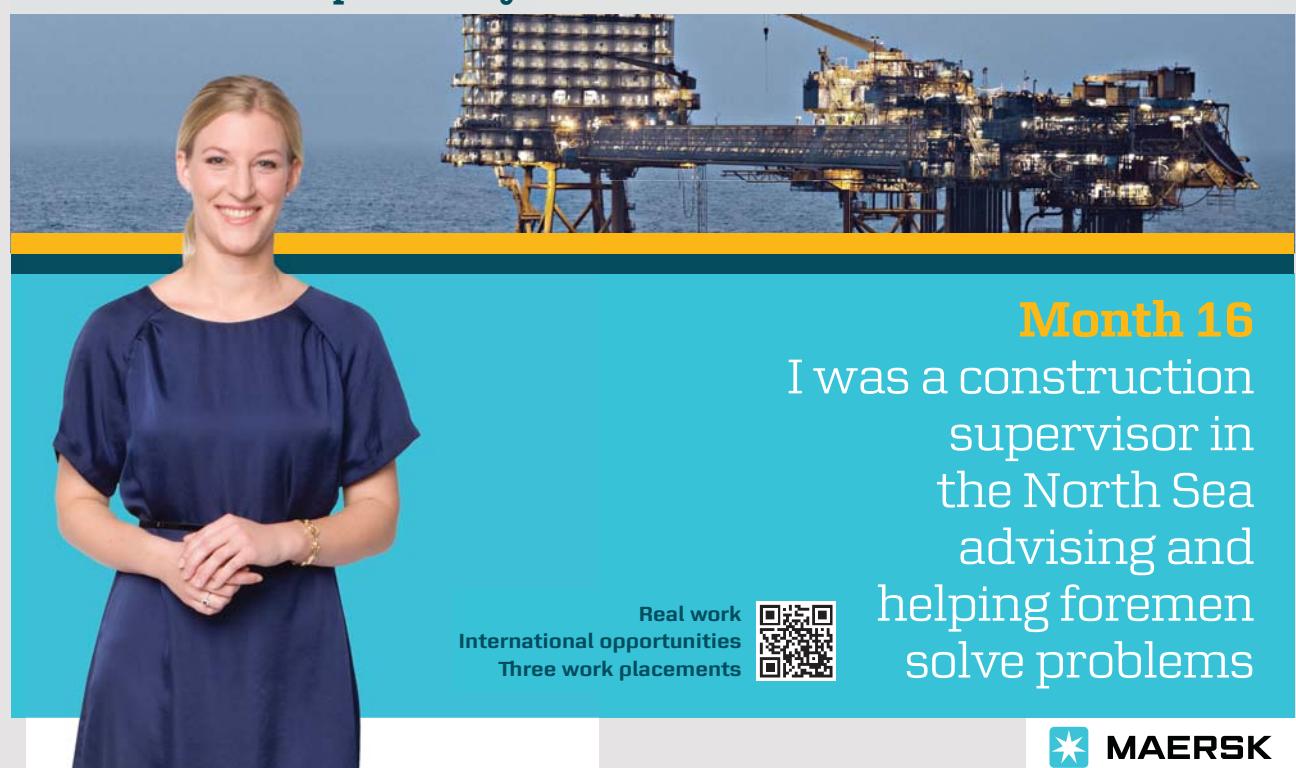
Las fortalezas se asocian también a mejor salud y a mayor rendimiento en los gerentes

### **¿Cómo se miden los conceptos básicos de la Psicología Positiva**

Uno de los retos de la psicología positiva supone el desarrollo de instrumentos de medida válidos y fiables que sean capaces de medir y delimitar las variables propias de esta área.

I joined MITAS because  
I wanted **real responsibility**

The Graduate Programme  
for Engineers and Geoscientists  
[www.discovermitas.com](http://www.discovermitas.com)



**Month 16**

I was a construction supervisor in the North Sea advising and helping foremen solve problems

Real work  
International opportunities  
Three work placements





La evaluación tradicional y los modelos surgidos a partir de ella, han hecho patentes la enfermedad y la debilidad del ser humano.

Es necesaria la creación de instrumentos que permitan evaluar los recursos y emociones positivas, para conseguir desarrollar modelos más funcionales, dinámicos y saludables.

Existen instrumentos para medir el nivel de satisfacción con la vida y para medir el afecto positivo y el afecto negativo, todo ello en base a la perspectiva hedónica de la felicidad. Por ejemplo, la escala PANAS (Watson, Clark y Tellegen, 1988).

En este sentido, es pionero el esfuerzo realizado por Martin Seligman y Christopher Peterson quienes han diseñado un instrumento de medida basándose en una clasificación de los recursos positivos del individuo.

El inventario de fortalezas (VIA) es un cuestionario de 245 ítems tipo *likert* con 5 posibles respuestas cada uno, que mide el grado en que un individuo posee cada una de las 24 fortalezas y virtudes que han sido desarrolladas por el *Values in Action Institute* bajo la dirección de Martin Seligman y Christopher Peterson.

Las 24 fortalezas que mide el VIA y a partir de las cuales se ha realizado el manual de clasificación *Character Strengths and Virtues* se agrupan en 6: sabiduría y conocimiento, coraje, humanidad, justicia, moderación y trascendencia.

El estudio de Martin Seligman y Park Peterson con más de 4000 participantes ha revelado que, de las 24 cualidades o fortalezas evaluadas por el cuestionario VIA, existen 5 que se relacionan de forma consistente con la satisfacción con la vida en mucho mayor grado que los 19 restantes. Estas cualidades son: gratitud, optimismo, entusiasmo, curiosidad y capacidad de amar y de ser amado.

Para la medida del optimismo, se cuenta con el «Test de orientación vital» (*Life Orientation Test LOT*), de Scheier y Carver, donde se evalúan las expectativas respeto al futuro.

## 4 EL COACHING Y LA COMUNICACIÓN

Dentro de un proceso de *Coaching* es necesario e imprescindible que el *Coach* conozca y domine las habilidades claves de la comunicación (escucha empática, feedback, etc.). Sólo así, podrá desarrollar adecuadamente las sesiones y conseguir acompañar al cliente hacia su objetivo.

Actualmente, se habla mucho de comunicación y se observa como cada vez, con más frecuencia, las distintas empresas (matrimonios, parejas de hecho, familias, organizaciones públicas y privadas, PYMES...) sufren grandes conflictos y problemas por una mala comunicación.

Algunas de estas empresas, incluso llegan a su fin debido a la deficiente o nula comunicación existente entre los miembros de las mismas. No son pocos los casos que todos conocemos.

Las personas dicen que se comunican, pero ¿realmente lo hacen o simplemente hablan y oyen?



Imagen nº 22 comunicación

Sin una buena comunicación NO HAY *COACHING*, tampoco hay relaciones sanas, de ahí la importancia de este tema

El estilo de comunicación es la carta de presentación, un aspecto inmediatamente percibido por la persona que tenemos delante de nosotros.

Es importante tener unas buenas habilidades de comunicación como *Coach*, y así crear un ambiente propicio que genere la confianza de los *Coachees* en nosotros.

Según sea ese estilo se transmiten unas u otras impresiones (seguridad, agresividad, sinceridad, honestidad, eficacia, firmeza, etc.). Según la imagen que se proyecte, el interlocutor reaccionará en uno u otro sentido.

En la comunicación existen siempre elementos verbales y no verbales. La consistencia entre ambos elementos es el punto central para garantizar una adecuada comunicación.

Por elementos verbales entendemos el contenido, lo que decimos. A través de ellos comunicamos ideas, damos información acerca de hechos personales, describimos o expresamos nuestros sentimientos, hacemos preguntas, pedimos información...

Los elementos no verbales hacen referencia al cómo comunicamos ese contenido. Atenderemos a características de la voz (tono, volumen, inflexiones, modulación), la postura corporal y los gestos, el contacto visual (expresión facial, mirada) y la sonrisa.

Ambos son importantes para la comunicación y, como decíamos, ha de haber coherencia entre ellos. Hay que tener en cuenta que, ante una contradicción entre ambos canales, el que más información nos da, normalmente es el no verbal, que será el que prevalezca en la interpretación que el receptor hace del mensaje.

Por ello, es necesario insistir en que el *Coach* no sólo escuche lo que su *Coachee* le dice con palabras; sino que preste atención a su comunicación no verbal (todo lo que dice con su cuerpo y con los elementos paralingüísticos).

- Las habilidades de comunicación para ser un buen *Coach* son, entre otras:
- Practicar la escucha activa
- Poseer empatía
- Capacidad para resumir
- Capacidad para realizar preguntas acertadas
- Capacidad para dar feedback

Todas estas habilidades se pueden entrenar, por eso, para dedicarse profesionalmente al *Coaching*, no sólo debe conocer la teoría, sino que debe practicar para convertirse en una persona habilidosa en comunicación.

Lo importante es que esas habilidades pasen a formar parte del *Coach*, que las maneje y que las automatice, sólo así conseguirá ser un buen profesional.

Un proceso de *Coaching* se basa básicamente en una conversación entre dos personas, *Coach* y *Coachee*, que se encuentran en una relación simétrica. Por tanto, uno de los factores más importantes en el proceso de *Coaching* es la comunicación bidireccional que se da entre las partes.

Tal y como afirma Paul Watzlitz, uno de los principales autores de la «Teoría de la comunicación humana» y padre de los 5 axiomas de la comunicación, el ser humano es un ser social, de tal manera que no puede entenderse la vida sin comunicación; esta afirmación es totalmente coherente si la relacionamos con una sesión de *Coaching*, sin comunicación efectiva y adecuada, no hay *Coaching*.

**En *Coaching*, la comunicación efectiva es estar presente al 100%.**

Hay que escuchar activamente cada una de las palabras, afirmaciones, realidades, juicios y manifestaciones que realice el *Coachee*, ya que a partir de su lenguaje creará su realidad. Tal como expresamos la realidad que percibimos, es como la sentimos.

La conversación en *Coaching* es el vehículo del proceso de cambio, esta conversación estará teñida de una intención, donde cada palabra, cada pregunta, cada reformulación o confrontación realizada por nuestra parte tendrá la firme intención de que nuestro cliente comprenda alguna realidad.

Algunas de las estrategias más importantes que deben darse en una sesión de *Coaching* con el fin de que la comunicación y, por tanto, todo el proceso, lleve a buen término, serían las siguientes:

- 1) Escucha activa
- 2) Rapport
- 3) Acompasar y liderar
- 4) Feedback
- 5) Preguntas poderosas

#### **1) Escucha activa**

Es la habilidad fundamental que debe tener todo aquel que trabaje en el mundo del *Coaching*, es la clave para hacer la pregunta en el momento adecuado y de la forma adecuada.

No se podrá realizar una escucha activa si no se está presente y al 100% con el *Coachee*.

Se trata de escuchar sin pensar, sin juzgar, sin desconectar o intentar encontrarte una «razón lógica», se trata de escuchar con comprensión.

Escuchando activamente, se generará un clima seguro y de confianza con el *Coachee*, ya que este no se sentirá juzgado o amenazado por la posible interpretación que podamos hacer de sus palabras.

La escucha activa se puede resumir en los silencios, que pueden ser tan importantes como las palabras, observar al *Coachee*, tanto sus gestos como sus emociones, acompañar al *Coachee* a través de gestos, palabras, contacto visual, no ofrecer consejos, no rechazar emociones, no identificarse con el interlocutor, etc.

## 2) **Rapport**

A través del Rapport, creamos sintonía y conexión con la otra persona, coincidiendo de forma sutil con su estado, provocando de esta manera una agradable comodidad en el entorno.

El Rapport se puede realizar tanto en comunicación no verbal, en la voz, como en los silencios.

Debemos ser capaces de adentrarnos en el mapa de la otra persona, procurando sintonizar con el *Coachee* sin invadirlo.

## 3) **Acompasar y liderar**

Cuando acompañamos, estamos intentando conectar con lo que de verdad es importante para nuestro *Coachee*, saber cómo se está sintiendo en un momento determinado.

Una vez se está totalmente conectado se puede llevar a nuestro cliente a un estado más «adecuado» para la resolución del problema que le ha ocasionado un malestar.

Se estará tan conectado el uno con el otro, que al cambiar nuestra energía y actitud se podrá llevar discretamente al *Coachee* a ver el problema desde otro estado, desde otro punto del mapa gracias a la intervención de las neuronas espejo.

## 4) **Feedback**

Si algo no es el feedback es opinión, se trata de una información que se le entrega al *Coachee* con la que puede hacer lo que quiera, no se da con la intención de que el otro cambie, además ha de ser dado con humildad, siendo preciso y dando los máximos detalles, dejando fuera toda generalización.

La finalidad del Feedback es observar qué hacer y qué le está faltando a nuestro cliente para alcanzar su objetivo.

### 5) Preguntas poderosas

Las preguntas poderosas no son en sí mismas un tipo de preguntas, sino que se trata de todo el proceso por el que el *Coach* hace que el *Coachee* «comprenda» una serie de aspectos que podrán orientarle de una manera adecuada a la consecución de su objetivo.

El proceso de *Coaching* se basa en realizar estas preguntas poderosas y cuanto más presente se esté, más poderosas serán estas preguntas, ya que se realizarán en el momento y de la forma adecuada. La dirección que planteemos los *Coaches* a través de las preguntas será la verdadera clave que dará el éxito al proceso.

Destacando de nuevo la importancia de la escucha activa y estar presente, ante todo nuestro *Coachee* se debe sentir querido, comprendido y escuchado, si faltase alguna de estas tres variables el proceso estaría en un precario equilibrio.

No olvidemos que estamos tratando con una persona y unas realidades distintas a las nuestras, pero igual de respetables.

Hay que tener presente, dentro del concepto «comunicación» estos 5 aspectos:

- I. La comunicación en una sesión de *Coaching* no es igual que en nuestra vida diaria. En el *Coaching* se realiza principalmente la escucha, y con algunas habilidades adicionales (se debe reformular, indagar, motivar, reconocer, etc.). Siempre sin juzgar libremente para no caer en otras técnicas como la consultoría.
- II. No todo es válido. En una sesión de *Coaching* se debe ayudar al cliente a ver distintos puntos de vista y que elija el que más convenga con sus objetivos.
- III. No todas las personas necesitan *Coaching*. No hay que buscar problemas existenciales en las personas que comunican. Si alguien expresa algo, se analiza lo que está comunicando, y se toma la decisión correspondiente, con frialdad y buen hacer profesional.
- IV. Comunicar con forma y con sentido. Igual que se busca la empatía («*Rapport*») en las sesiones de *Coaching*, se debe buscar la mejor forma de comunicarse. En el *Coaching* se busca la empatía y comprensión con el cliente.
- V. Comunicar con fondo. Solicitando al cliente que exprese y detalle lo mejor posible sus ideas y pensamientos, y corresponder con el mismo sistema; la comunicación hacia el *Coachee* debe ser correcta y argumentada en todo momento. Un *Coach* es consciente del impacto del lenguaje y debe evitar expresarse generando afirmaciones contundentes. Los «siempre», «nunca», «de forma objetiva», «sin lugar a dudas», etc. no deberían estar dentro de la conversación con el cliente.

## 5 HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

El *Coaching* como proceso, es un método específico, estructurado y centrado en resultados; en el cual el *Coach* trabaja con el individuo o grupo para:

- ✓ clarificar aspectos
- ✓ desafiar creencias autolimitadoras
- ✓ modificar respuestas desfasadas
- ✓ generar soluciones
- ✓ emprender acciones para potenciar el rendimiento

En este proceso de interacción y, a lo largo de un determinado período de tiempo, el *Coach* ayuda a alcanzar los objetivos que el pupilo haya marcado, así como a clarificar en el *Coachee*:

- ✓ quién es
- ✓ dónde está
- ✓ qué hace
- ✓ cómo lo hace
- ✓ por qué lo hace
- ✓ hacia dónde quiere dirigir su vida/objetivos

La relación de *Coaching*, se lleva a cabo a través un tipo de conversación, basado en el respeto y la escucha, que responde a pautas y técnicas propias del proceso. De esta manera se expande la habilidad de realizar importantes cambios, avanzar en nuevas áreas y obtener de la vida, lo que el pupilo realmente desea.

Para el logro de los fines antes planteados, en las sesiones de *Coaching*, el *Coach* utiliza distintas herramientas y técnicas que incitan al cliente a examinar su manera de pensar y actuar, crear estrategias para superar obstáculos, y reconocer las fortalezas y recursos que le van a apoyar en el proceso de alcanzar la meta deseada.

Las herramientas y técnicas pueden ser utilizadas con diferentes fines, dependiendo:

- ✓ del tipo de técnica de acuerdo
- ✓ de cómo evalúa y diagnostica el *Coach* la situación del cliente
- ✓ de la intensidad emocional y de la profundidad del *Coachee*

- ✓ del timing en el uso de una técnica
- ✓ de la comprensión de los fundamentos psicológicos de las mismas
- ✓ de saber cómo, cuándo y por qué funcionan, por parte del *Coach*, las preguntas que realiza
- ✓ del número de técnicas de auto *Coaching* que enseña este a su pupilo

### Finalidad de las herramientas y técnicas en una sesión de *Coaching*.

En un programa de *Coaching*, cuando se habla de **herramientas**, se refiere a instrumentos como las herramientas de evaluación, ejercicios de desafíos y ejercicios de relajación, entre otras.

Por otra parte, el término **técnica**, se refiere al modo en cómo se utilizan las herramientas. Esta palabra deriva del griego *techne*, que significa arte, y también del latín *performance*, que significa dar forma.

En consecuencia, una técnica será el arte de usar una herramienta, o lo que es lo mismo, la forma que se utiliza.

El *Coaching* trata del cambio, y el cambio es, básicamente, un proceso psicológico en el que intervienen emociones, pensamientos, motivaciones y acciones.



Imagen nº 23 herramienta Coaching

Como profesionales responsables, es imperativo que los *Coaches* comprendan y sean competentes en el uso de las distintas técnicas y herramientas de cambio conductual que se desarrollan en una sesión de *Coaching*.

Las herramientas y técnicas, deben estar diseñadas para ser aplicadas correctamente y, para transformar o ayudar a cambiar al *Coachee*, es decir, para acompañarlo desde el lugar donde está, al lugar deseado; por supuesto, siempre de acuerdo a sus valores, visión y objetivos trazados en el plan de acción del programa de *Coaching*.

El *Coach*, debe ser un profesional experto y con conocimientos de las técnicas y herramientas necesarias, que le permitan entender, el objeto del servicio que debe dar a su cliente y que, además, le permita obtener la información necesaria para el análisis del trabajo que vaya a realizar.

Cada herramienta, debe ser apropiada para un contexto determinado, de acuerdo a las necesidades y la agenda del *Coachee*, y la etapa en el proceso de *Coaching* en el que se encuentre al momento de aplicarlas.

Esto acota, que cada herramienta debe tener una evidente significación para la tarea que se está realizando.

La técnica individual que emplea el *Coach*, dependerá de su pericia y madurez o preparación para experimentar con ella.

Las herramientas y técnicas, que responden a un programa determinado y, a un individuo o grupo en particular, sólo adquieren un significado, cuando se emplean en un contexto adecuado. Y, sólo son útiles, cuando se eligen cuidadosamente y se aplican a una situación específica de *Coaching*, teniendo en mente un *Coachee* individual o un equipo en particular.

En consecuencia, las herramientas y técnicas que se manejan en una sesión de *Coaching*, pueden utilizarse con diferentes finalidades, entre las se encuentra:

1. evaluar las necesidades del *Coachee* y /u organización
2. conocer mejor al *Coachee*
3. aumentar su autoconsciencia
4. desarrollar y potenciar las habilidades personales y técnicas del pupilo
5. desafiar las creencias y actitudes autolimitadoras
6. fomentar su autorresponsabilidad y autogobierno
7. evaluar los resultados de las intervenciones de *Coaching*

### 1) *Evaluar las necesidades del Coachee y/u organización:*

Es de vital importancia utilizar herramientas y técnicas que permitan determinar cuáles son las necesidades reales del *Coachee* y establecer un objetivo de aprendizaje.

El *Coach*, debe generar compromiso, analizando y reflexionando detenidamente acerca de las necesidades del *Coaching* y/o de la organización. Las preguntas del *Coach* son fundamentales para el análisis de la situación actual, y el análisis previo de las necesidades, para determinar qué es lo que está pasando. Aquí se pueden utilizar los siguientes perfiles:

- ✓ Perfil biográfico que es utilizado por el *Coach* como guía a fin de elaborar preguntas sobre la situación actual de la vida del *Coachee*.
- ✓ La observación, escucha activa, reflexión y articulación de las necesidades del *Coachee*.
- ✓ Formulación de hipótesis, recurriendo al brainstorming o lluvia de ideas que es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado.
- ✓ Clarificación de expectativas.

The advertisement features a background image of modern skyscrapers. In the upper left, the IE business school logo is displayed. To its right, a large statistic is presented: "EL 93% DE LOS ALUMNOS DEL MIM ESTÁN TRABAJANDO EN SU SECTOR A LOS 3 MESES DE GRADUARSE". Below this, the program name "MASTER IN MANAGEMENT" is prominently displayed. To the left of the main text, there is a bulleted list of program benefits: "ESTUDIA EN EL CORAZÓN DE MADRID Y APROVECHA LAS OPORTUNIDADES Y EXPERIENCIAS ÚNICAS QUE OFRECE LA CAPITAL DE ESPAÑA", "POTENCIA TU FORMACIÓN CURSANDO UNA DOBLE TITULACIÓN QUE MEJOR SE ADAPTE A TUS OBJETIVOS PROFESIONALES", and "ESTUDIA UN SEMESTRE EXTRA EN OTRO PAÍS CON EL PROGRAMA BEYOND BORDERS EXPERIENCE Y AUMENTA TU RED DE CONTACTOS". To the right, detailed information about the program is provided: "Duración: 10 MESES", "Exp. Profesional: 1 AÑO", "Idioma: ESPAÑOL / INGLÉS", "Formato: TIEMPO COMPLETO", and "Convocatorias: SEPT / FEB". At the bottom, three call-to-action boxes are shown: "5 ESPECIALIZACIONES PERSONALIZA TU PROGRAMA", "10º DEL MUNDO MASTERS IN MANAGEMENT FINANCIAL TIMES", and "55 NACIONALIDADES EN CLASE". The footer contains the website "www.ie.edu/master-management", the email "mim.admissions@ie.edu", social media icons for Facebook, Twitter, and LinkedIn, and the text "Síguenos en IE MIM Experience".

2) **Conocer mejor al Coachee:**

Es fundamental que el *Coachee* esté comprometido con el proceso de *Coaching*, de esta manera se abrirá a que el *Coach* lo conozca. Se pueden utilizar las siguientes herramientas:

- La línea de la vida: Es una representación gráfica de aquellos eventos que han marcado o tenido una influencia importante en el *Coachee* hasta llegar a la situación en que se encuentra ahora.
- Mapa mental: plasmar en un gráfico, la relación entre el ser interior (valores, talentos) y la realidad exterior en la que vive, cuyo objetivo es ayudar a clarificar y ordenar las ideas.
- Perfil de valores: que permite clarificar cuales son los valores del *Coachee*
- Perfil evaluación de aprendizaje: por medio del cuestionario de estilo de aprendizaje, a fin de determinar cuál es la preferencia de aprendizaje del *Coachee* (activistas, reflexivos, pragmáticos, teóricos)
- Perfil evaluación de personalidad. Los instrumentos más habituales que se utilizan en esta evaluación son:

a) **El Inventario de Tipo Myers – Briggs (MBTI):**

Es el perfil de personalidad más conocido y empleado con más frecuencia en el ámbito empresarial. Sitúa a los individuos en cuatro dimensiones:

- Extrovertidos o Introvertidos
- Sensibles o Intuitivos
- Reflexivos o Emocionales
- Emisores de Juicios o Perceptivos.

b) **Las Relaciones Interpersonales Fundamentales Orientadas al Comportamiento (FIRO – B):**

Se usa tanto en Recursos Humanos como en psicología. Mide el comportamiento en términos de cómo se manifiesta hacia los demás y lo que se espera de ellos. Se evalúa al individuo sobre la base de las siguientes dimensiones:

- inclusión expresada
- inclusión deseada
- control expresado, control deseado
- apertura expresada
- apertura deseada

c) **El Eneagrama:**

Proporciona una autoevaluación de las características de la personalidad y ofrecen reflexiones esenciales en relación con:

- los puntos débiles y fuertes del individuo
- las formas de comunicarse, liderar y trabajar con los demás

3) **Aumentar la autoconciencia del Coachee:**

Es necesario que el *Coachee* disponga de un cierto grado de autoconciencia, para que sea capaz de operar un cambio real y sostenido en su comportamiento. El *Coach* debe animar y ayudar al *Coachee* a ser más consciente de sus propias experiencias y, durante el proceso, a aceptarlas mejor y a ser más responsable de ellas. Las técnicas son:

- **Ser consciente en el presente:** fomenta la autoconciencia en el *Coachee*.
- **Propiedad de los sentimientos:** por medio del cambio del lenguaje, a fin de cambiar la visión del mundo, el sentido del yo, y la relación con las acciones. Es importante declarar en primera persona «Yo», cambiar de diálogo para animar al *Coachee* a ser más consciente de su poder y libertad.
- **Aumentar la gama de opciones del Coachee:** El *Coaching*, inclina sus esfuerzos a que el *Coachee*, pueda elegir los esfuerzos que desee realizar, para poder efectuar los cambios. El *Coach* es quien elige lo que quiere cambiar. Las técnicas que se pueden utilizar son:
  - a) **Identificación de elecciones:** Ayuda al *Coachee* a ser más consciente de las elecciones que debe afrontar y sus consecuencias.
  - b) **Asumir la responsabilidad de las acciones:** Potencia la conciencia del proceso en el *Coachee* y las consecuencias de elegir.

4) **Desarrollar y potenciar las habilidades personales y técnicas del Coachee:**

Esto se realiza con la finalidad de que el *Coachee* puede alcanzar sus objetivos y gane seguridad y autoconfianza. Los siguientes perfiles pueden ser aplicados:

- Perfil de aprendizaje.
- Perfil de evaluación de personalidad.
- Establecimiento de una visión/misión.
- Perfil del propietario de la empresa.
- Perfil del rendimiento en el trabajo.
- Feedback.
- Inventario de habilidades.

### 5) ***Desafiar las creencias y actitudes autolimitadoras del Coachee***

Las creencias y valores, influyen en nuestros objetivos y acciones, por lo tanto, es función del *Coach* persuadir al *Coachee*, e indagar en sus creencias y actitudes que lo autolimitan. Para ello es fundamental la escucha activa, el diálogo abierto, la empatía, la reafirmación y el esfuerzo, que permita:

- Modelo «A a F», que permite al *Coachee* confrontar sus propias creencias, obligándolas a que se mantengan activas, independiente de los diversos elementos que los rodean.
- Trabajar con creencias fijas, que consiste en que el *Coachee* analice las ventajas y desventajas de aferrarse a ideas fijas.
- Contrarrestar la crítica interior.
- Cortocircuito del pensamiento, que es una respuesta a corto plazo que interrumpe y pone fin al pensamiento negativo.

### 6) ***Fomentar la autorresponsabilidad y autogobierno del Coachee***

Por medio de herramientas que le permitan asumir la responsabilidad de sus acciones y decisiones, con esto se potencia la conciencia del proceso en el *Coachee* y las consecuencias derivadas de elegir.

### 7) ***Evaluar los resultados de las intervenciones del Coaching***

Realizar esta evaluación es fundamental, porque le permite al *Coach* evaluar la eficacia de lo que se está haciendo, y permite demostrar al cliente de qué modo y por qué es eficaz el *Coaching*. Las técnicas para medir los resultados son:

- Entrevistas.
- Autoinformes.
- Apreciación de los demás.
- Autocontrol.
- Información directa.

Con todo lo que hemos hablado hasta ahora, vamos a establecer cuáles son las directrices generales de las herramientas y técnicas, dichas directrices las relacionamos a continuación:

- El tipo de técnica que el *Coach*, depende de cómo evalúe y diagnostique la situación del *Coachee*. Sin embargo, también hay que considerar las limitaciones de tiempo; si el *Coach* se inclina por una técnica directa y orientada a la acción, como el juego de rol, u otra más intensiva y dilatada en el tiempo, como en el caso del trabajo con emociones o la autoconsciencia.
- Las cuestiones relacionadas con el *Coachee*, se pueden abordar desde una perspectiva de intensidad y profundidad continuada. La elección de la intensidad y profundidad, depende de la disponibilidad emocional y el grado de apertura del *Coachee*, y las capacidades y habilidades del propio *Coach*.
- El **timing** en el uso de una técnica también es fundamental. Así, por ejemplo, si un *Coachee* plantea un tema complejo cuando la sesión está por finalizar, el *Coach* puede aplazarla hasta la siguiente y concluir la sesión actual, con una revisión de los logros alcanzados hasta la fecha.
- Los *Coach* deben disponer de una amplia variedad de herramientas y técnicas. La depuración de las teorías y modelos se va realizando según la experiencia de cada *Coach*, pero siempre fuera de los horarios de las sesiones. Cuando el *Coach* está cara a cara con el *Coachee*, su atención debería centrarse única y exclusivamente hacia él; escuchando, observando y luego decidiendo cuál es la técnica más apropiada.
- El *Coach* debe dominar las técnicas que emplea y utilizarlas sistemáticamente. Comprender los fundamentos psicológicos de las técnicas y, saber cómo, cuándo y por qué funcionan, le permitirá aplicarlas durante una intervención de *Coaching*, en beneficio del *Coachee* o grupo.
- El *Coach* es quien decide qué técnica va a emplear. Si cree que el *Coachee* se está esforzando inútilmente por mejorar su nivel de autoconsciencia, tendrá la oportunidad de orientar las sesiones de *Coaching* hacia otra área.
- Las preguntas que formula el *Coach*, los instrumentos de evaluación que usa y las técnicas que selecciona influyen directamente en el *Coachee*. Su posición nunca es neutral. Las técnicas guían al *Coachee* en determinadas direcciones, a lo largo del proceso y sujeto a resultados específicos. La influencia del *Coach* es innegable. Aun así, el *Coach* debe utilizar esta influencia para apoyar lo que realmente desea el *Coachee*, ampliando su gama de alternativas, para conducirlo hasta una vida más plena y autodirigida.
- El número de técnicas de auto *Coaching*, que el *Coach* puede enseñar al *Coachee* para mejorar sobre su vida, es innumerable

Por otra parte, es importante destacar que, cada *Coachee*, y cada participante en la relación de *Coaching*, son únicos, esto explica que existan herramientas y técnicas específicas aplicables a cuestiones concretas de cada *Coaching*.

Específicamente, el bloc de notas del *Coach* tiene entre sus finalidades, el ayudar a seleccionar las técnicas más apropiadas para cada sesión de *Coaching* también, actúa a modo de herramienta útil y eficaz para el establecimiento de una base de datos personal. Su uso frecuente permitirá llevar un registro minucioso de los resultados y dificultades asociadas a una técnica en particular.

El Bloc de Notas del *Coach* puede incluir el siguiente esquema y preguntas para su organización y utilización efectiva:

- **Cuestión:** ¿Cuál es la cuestión o problema de *Coaching*?
- **Objetivo (s):** ¿Qué pretendemos conseguir en la relación de *Coaching*?
- **Marco Temporal:** ¿Cuál será el período de tiempo necesario para alcanzar estos objetivos?
- **Herramientas:** ¿De qué herramientas dispongo?
- **Técnicas:** ¿Cómo emplearemos las herramientas? ¿Qué técnica será más útil?
- **Historial de uso:** ¿Qué técnica (s) he utilizado satisfactoriamente en el pasado para abordar esta cuestión?
- **Resultados:** ¿Cómo registraré los resultados en el bloc de notas?
- **Evaluación:** ¿Cuál ha sido el nivel de eficiencia de la técnica (s)? ¿Qué dificultades hemos encontrado con esta técnica? ¿Cómo puedo evitar estas dificultades en el futuro? ¿Qué herramientas y técnicas alternativas puedo emplear en el futuro, para abordar una cuestión o situación similar?

# CONCLUSIONES

El *Coaching*, es un proceso específico, estructurado y centrado en resultados; en el cual, el *Coach* trabaja con el individuo o grupo para clarificar aspectos, desafiar creencias autolimitadoras, modificar respuestas desfasadas, generar soluciones y emprender acciones para potenciar el rendimiento. En este proceso de interacción a lo largo de un determinado período de tiempo, el *Coach*, ayuda a alcanzar los objetivos que el pupilo haya marcado, así como a clarificar en el *Coachee*: quién es, dónde está, que hace, cómo lo hace, porqué, y hacia dónde quiere dirigir su vida.

Las herramientas y técnicas que se manejan en una sesión de *Coaching*, pueden utilizarse con diferentes finalidades, entre las se encuentra: evaluar las necesidades del *Coachee* y /u organización, conocer mejor al *Coachee*, aumentar su autoconsciencia, aumentar su gama de opciones, desarrollar y potenciar las habilidades personales y técnicas del pupilo, desafiar las creencias y actitudes autolimitadoras, fomentar su autorresponsabilidad y autogobierno, evaluarlos resultados de las intervenciones de *Coaching*, entre otras.

En la relación de *Coaching* cada *Coachee* y cada participante es único, esto explica que existan herramientas y técnicas específicas aplicables a cuestiones concretas de cada *Coaching*. Específicamente el bloc de notas del *Coach* tiene por entre sus finalidades, ayuda a seleccionar las técnicas más apropiadas para cada sesión de *Coaching* y actúa a modo de herramienta útil y eficaz para el establecimiento de una base de datos personal. Su uso frecuente permitirá llevar un registro minucioso de los resultados y dificultades asociadas a una técnica en particular.

## Ejemplos de herramientas de medición en *Coaching* que debes conocer

Las herramientas que pueden aplicarse en las sesiones de *Coaching*, por sí solas, no son mágicas; aunque sí es cierto que, pueden plantearse y estructurarse de tal forma que, obtengamos una visión más clara del proceso y, a partir de ahí, comenzar el cambio.

Vamos a hablar de cuatro de las herramientas más importantes, que son:

1. Herramienta del ser
2. Afilar el hacha
3. Línea de la evaluación
4. Rueda de la vida

### 1) Herramienta del Ser:

Esta herramienta, nos sirve para caer en la cuenta de quién somos realmente, ya que nos vemos altamente identificados con las posesiones y objetos que tenemos. Pero, mediante el uso de esta herramienta, se nos invita a identificarnos con lo que somos, ya que es lo que siempre quedará, aunque nos despojen de todo aquello que está bajo nuestra custodia. Es muy potente para reforzar una autoestima real y sólida, además de abrir muchísimo los ojos a aquellos que están exageradamente vinculados con el mundo material.

Quizá no pueda usarse en todos los casos; sin embargo, sería un buen momento para ponerla en práctica si observamos algunos de estos dos rasgos en el *Coachee*:

- basa su valoración como persona, es decir, en **su autoestima**
- o también, en cosas externas que hacen que no dependan de él, haciendo que su persona sea algo ficticio

Si el cliente posee estos rasgos, a la mínima modificación de algún suceso externo se encontrará desestabilizado y en un camino perdido. **Sin recursos, sin potencial, sin poder personal.**

Vamos a realizarnos la siguiente pregunta:

### **¿Quién soy yo?**

Sería bueno que pudiéramos pensar en esta pregunta y profundizar en ella.

Pensemos en nuestro nombre, edad, quién es nuestra familia, con sus nombres y edades, nuestro trabajo, las cosas que tenemos (coche, moto, etc.), nuestros rasgos personales y nuestros rasgos de carácter, nuestras aficiones, a dónde nos gusta ir de vacaciones, dónde vivimos y qué es lo que más nos gusta de todo esto que estamos pensando.

Con esto, acabamos de realizar una radiografía de nuestra persona.

A partir de aquí, debemos usar uno de los recursos más usados en nuestra profesión: papel y bolígrafo.

En un papel, marquemos 3 columnas bien diferenciadas las cuales encabezaremos con estos títulos:

- Lo que tengo
- Lo que he hecho y hago
- Lo que soy

Y ahora, todo lo que hemos pensado antes, es decir, nuestra radiografía, vamos a plasmarla en el papel; cada uno de los conceptos sobre los que hemos pensado, vamos a colocarlos en su columna correspondiente.

Por ejemplo:

a) En la columna del tener, pondríamos:

- Nombre
- Edad
- Familia
- Vivienda
- Posesiones

b) En la columna de lo que he hecho y hago pondríamos:

- Trabajo
- Aficiones
- Vacaciones

c) Y en la última columna, la del ser, pondríamos:

- Rasgos del carácter

Según lo que pongamos en cada columna, o la cantidad de cosas que pongamos en ellas, sabremos a qué le damos más importancia. Si la columna del tener, sobresale de las demás, podría ser un síntoma de identificarnos más de los debido con las cosas que tenemos.

Pero... ¿y si nos quedamos sin ellas?, ¿qué ocurriría con nosotros si, por accidentes de la vida, nos quitan lo más importante?

Son cosas que no queremos ni pensar ¿verdad? Y ello es, porque basamos nuestras valoraciones como persona a elementos que se encuentran fuera de nosotros mismos, y que podrían desaparecer en cualquier momento.

Si ahora valoramos la segunda columna, la del hacer, aparentemente es una perspectiva más normal, ya que son situaciones y hecho que controlamos nosotros; pero... ¿y si nos despiden o ya no podemos irnos de vacaciones? ¿y si por culpa de algún accidente nuestras capacidades físicas se ven disminuidas y ya no podemos realizar nuestras aficiones?

Nuevamente son cosas que no queremos pensar; pero si basamos nuestra autoestima en este tipo de pensamientos, también corremos el riesgo de sufrir un golpe muy duro si nos las quitan.

Y ahora vayamos a la columna del ser, es decir, la parte que nos pertenece, nuestro Yo interno. Aquí tenemos mucho más control y libertad

Y por último está el *ser*, la parte que te pertenece, **tu yo interno**. Esta es la perspectiva que **te ofrece mayor control y libertad**.

Siempre estamos hablando en esta columna de actitudes, y ellas son nuestra fuera interna, las que tenemos innatas. Aunque todo fuera mal, como persona siempre podríamos identificarnos con esas actitudes, y siempre podríamos revalorizarnos gracias a ella, ya que no cambian. Son parte de nosotros.

Este ejercicio, nos ofrece una primera visión de nuestro *Coachee*, si hemos detectado que probablemente da más importancia al exterior que al interior; pero además de tener esa visión, deberíamos ayudarle a mejorar el desarrollo de los conceptos y su colocación en la lista.

Debemos hablar con él, para que tome conciencia de cómo ha realizado este ejercicio; si lo conseguimos, ya habrá dado un gran paso.

Es decir, transformar las dos primeras columnas en conceptos válidos para la columna tres.

Por ejemplo, si nuestro *Coachee* está orgulloso de tener un puesto de responsabilidad, el cual ha marcado en la columna dos, convertir, ese puesto de responsabilidad, en una cualidad para la columna tres, como podría ser: dotes de liderazgo; eso implica que, en cualquier puesto que pueda estar en un futuro, sus dotes de liderazgo estarán siempre ahí, y él es consciente de ello.

Y, habría que repetir este mismo proceso con cada uno de los elementos que hubiera colocado en cada columna.

## 2) **Afilar el Hacha:**

Todo ser humano está compuesto por 4 dimensiones clave:

- Física
- Espiritual
- Mental
- Social/Emocional

Esta herramienta las sintetiza; nuestra voluntad y capacidad para mantenerlas en equilibrio va a ser el detonante para aumentar notoriamente la calidad de nuestras vidas. Ser consciente de ellas y no dejar pasar por alto nuestro físico, mente, emociones y espíritu, va a hacernos sentir una vida con mayor dicha y en control.

Con esta herramienta, que podremos usar las ocasiones que decidamos, nos permite coger perspectiva, y a su vez, obtener mayor control y eficiencia en la vida.

En la gran mayoría de las ocasiones, y debido al ritmo de vida que tenemos, estamos tan ocupados haciendo cosas, que no nos paramos unos instantes a invertir en nosotros mismos y perfilar ciertos detalles que harían que nuestro rendimiento subiese como la espuma, esto sería afilar el hacha.



Imagen nº 24 afilar el hacha



**"I studied English for 16 years but...  
...I finally learned to speak it in just six lessons"**

Jane, Chinese architect

ENGLISH OUT THERE

Click to hear me talking before and after my unique course download

Sin embargo, para concretar más y poder llevarlo a la práctica, vamos a especificarlo de tal forma que podamos tenerlo de una manera visible y concreta sobre papel.

Nuevamente cogeremos a nuestros aliados, papel y bolígrafo.

Ahora pondremos la hoja en horizontal y la vamos a separar en cuatro cuadrantes; en cada uno de ellos tendremos una de las dimensiones que antes hemos hablado

Una vez estructurado, vamos a detallar cómo trabajar con este proceso, para explicarle a nuestro *Coachee* cómo funciona y se convierta en una gran fuente de información:

a) **Dimensión física:**

Aquí daremos importancia al trato que tenemos con **nuestro cuerpo**. ¿Estamos durmiendo lo suficiente? ¿Hacemos deporte para encontrarnos más vitales? ¿Cuidamos los alimentos que comemos para sentirnos más saludables? ¿Qué podría hacer dentro de esta área, que fuese coherente conmigo mismo/a? ¿Hasta qué punto quiero llegar a nivel físico? ¿Qué quiero conseguir exactamente en esta dimensión?

Consiste en ser honesto con uno mismo y saber si algo se está desatendiendo, en apuntar detalles concretos que podría implementar y mejorar en su día a día. Debe tomarse unos minutos para pensar y apuntar sin miedo todo lo que se le ocurra.

b) **Dimensión espiritual:**

En esta área, nos conectamos íntimamente con nosotros. Nuestros valores, aquello que nos mueve, nuestras creencias, la percepción que tenemos de la realidad, aquellas cosas que nos conectan con la vida y le da sentido. ¿Estamos dejando de lado aspectos tan trascendentales como este? Es muy importante conectar y hacer aquello que nos haga sentir en coherencia y en paz con nosotros mismos y nuestro entorno. ¿Hemos dejado al margen esos paseos en la playa que tanto nos gustaban? ¿Desconectamos el fin de semana en la naturaleza? ¿Podemos disfrutar de una tarde desenfada con la familia? ¿Podemos realizar esa actividad que únicamente a nosotros nos llenaba? ¿Ese proyecto que hacía que nos brillasen los ojos?

En cualquier caso, debemos sincerarnos con nosotros y tener esos momentos, son nuestros momentos. Algo que va mucho más allá y que tendemos a no darle importancia. Nuevamente, debe pensar durante unos minutos la respuesta, y después, escribir sin miedo todo lo que se le venga a la mente.

c) **Dimensión Mental:**

Aquí englobamos todos los **conocimientos y estímulos para nuestra mente**. Actualmente, más que nunca, vivimos en un mundo en dónde la información corre a la velocidad de la luz, dónde actualizarse y renovarse es imprescindible. También es cierto que nos invade mucha *basura*, y es necesario seleccionar.

Hemos de introducir en nuestra mente conocimientos que nos propulsen, que nos hagan crecer profesional y personalmente. ¿Estamos leyendo libros de las mentes más vanguardistas de nuestro sector? ¿Acudimos a talleres o seminarios que nos darían una perspectiva reveladora? ¿Vemos programación que nos desarrolla como persona? En conclusión, ¿qué estamos haciendo para cultivar nuestra mente?

Debemos permitirnos unos minutos al día para crecer en este aspecto. Así pues, como en los apartados anteriores, que vuelva a anotar aquello que podría sumar en su desarrollo como persona.

d) **Dimensión Social/Emocional:**

Nuestra relación con las personas y nuestras propias emociones están muy ligadas. Por lo tanto, pensemos en las respuestas a estas preguntas: ¿Estamos teniendo las amistades que queremos tener? ¿Nuestras personas más cercanas nos aportan y suman a nuestro crecimiento? ¿Estamos soportando relaciones y emociones toxicas? ¿Nos castigamos con nuestro dialogo interno? ¿Hacemos lo necesario para mantener una actitud positiva cada día? ¿Necesitaríamos ampliar nuestro círculo social para conocer gente interesante? ¿Tendríamos que controlar alguna actitud que nos hace ser repulsivo hacia los demás?

Nueva valoración de las respuestas durante unos minutos y, posteriormente, escribir cualquier cosa que surja de estos pensamientos.

Una vez usada esta herramienta, el siguiente paso es valorarla y pensar claramente en si esto son sólo palabras bonitas que se quedan en intenciones, o realmente son decisiones a trabajar en ellas.

De nada sirven las herramientas si no se utilizan en su totalidad; la primera parte ya está, ahora toca convertir cada concepto a cambiar en un objetivo y plantear la metodología para conseguirlo.

El momento es ya.

### 3) Línea de la Evaluación

Es muy probable que, en muchas ocasiones, nos hayamos visto inmersos en situaciones que nos han dejado fuera de control; en ese momento, seguramente nos hubiera venido muy bien algún tipo de herramienta que, a través de la lógica, nos permitiera quitarle hierro al asunto y desdramatizar el suceso; eso implicaría que podríamos colocar es situación y sus consecuencias en el lugar que le corresponde, evitando así que vaya a más.

Para esas situaciones tenemos esta tercera herramienta, perfectamente válida para desdramatizar las distintas situaciones de la vida. Nos permite quitar importancia a pensamientos y creencias que realmente no tienen tanto peso y entonces podemos contemplar las cosas desde otra perspectiva.

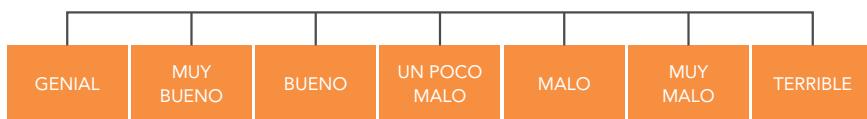


Imagen nº 25 modelo línea evaluación

Trabaja a través de un gran proceso de lógica y es muy válida para relativizar limitaciones, miedos, males desproporcionados, etc.

El nombre asignado, línea de la evaluación, es porque estamos constantemente evaluando todo aquello que vivimos, sea cuando vamos a tomar un café, diciéndonos mentalmente: «Este café no es del todo bueno y necesitaría algo más de azúcar, la taza es muy pequeña y se hace difícil cogerla», y esto podría seguir sin parar evaluando todo lo que sucede, a pesar de que nos ocurre a un nivel muy inconsciente mediante un diálogo interno.

Para poder aplicarla, cogeríamos a nuestro buenos amigos, bolígrafo y papel, dibujaríamos una línea, y la dividiríamos en los siguientes puntos:

- **Genial**
- **Muy muy bueno**
- **Muy bueno**
- **Bueno**
- **Normal**
- **Malo**
- **Muy malo**
- **Muy muy malo**
- **Terrible**

Donde genial, implicaría una felicidad extrema y terrible significaría algo imposible de soportar y, en consecuencia, completamente infeliz.

Para una aplicación práctica en una sesión, debemos detectar en nuestro *Coachee* alguna sensación que le cause temor de que suceda, como, por ejemplo, verse sólo en el futuro, quedarse sin trabajo, etc., y que tan sólo con tener es idea rondando por su mente, le produzca una sensación absoluta de infelicidad y temor.

Si a ese cliente, le presentamos la línea arriba dispuesta (siempre con nuestro papel y bolígrafo), y le pedimos que califique ese supuesto, es muy probable que inmediatamente lo califique como terrible; es decir, que siente que no podría superarlo.

Visto desde fuera, es lógico pensar que, quedarse sólo o sin trabajo, no es motivo suficiente como para colocarlo en último lugar de la lista; ya que, entonces, tener un accidente y perder algún proceso físico... ¿dónde habría que colocarlo?

Como sistema lógico, no es posible equiparar dos situaciones así en la misma calificación; no pueden estar en el mismo plano de dolor quedarse sólo y quedarse paralítico.

Este ejemplo serviría para relativizar la situación; se le plantea los dos sucesos e, inmediatamente, verá lo ilógico de colocar su miedo en esa escala, habiendo males mayores.

Una vez comprenda el alcance de un mal realmente desproporcionado, se le vuelve e preguntar dónde colocaría sus temores y, si ha comprendido la comparativa, sus males «ya no serán tan terribles».

Es una herramienta dura, como la fría lógica, pero altamente eficaz para mostrar, de manera visual, la realidad de nuestros miedos

Una vez comprendido que sus males, quizá no sean tan males, nuestro *Coachee* ya no se encerrará en su escenario ni se obsesionará con sus temores

Como se observa esta herramienta es un golpe de realidad contundente y, sire claramente para que desdramaticemos las cosas.

#### 4) La Rueda de la Vida

En los procesos de *Coaching*, principalmente de *Coaching* personal, usamos muchas herramientas, y sin lugar a dudas la rueda de la vida es una de las principales que podemos usar cuando empezamos a trabajar con un cliente de *Coaching* o *Coachee*. Es una herramienta que sirve para evaluar el momento presente de una persona en un momento concreto.

Es muy conocida y fácil de usar, pero igualmente efectiva; es muy visual y ayuda a tener una perspectiva global de todas las áreas de nuestra vida, como por ejemplo trabajo, familia, amigos, relaciones, etc.

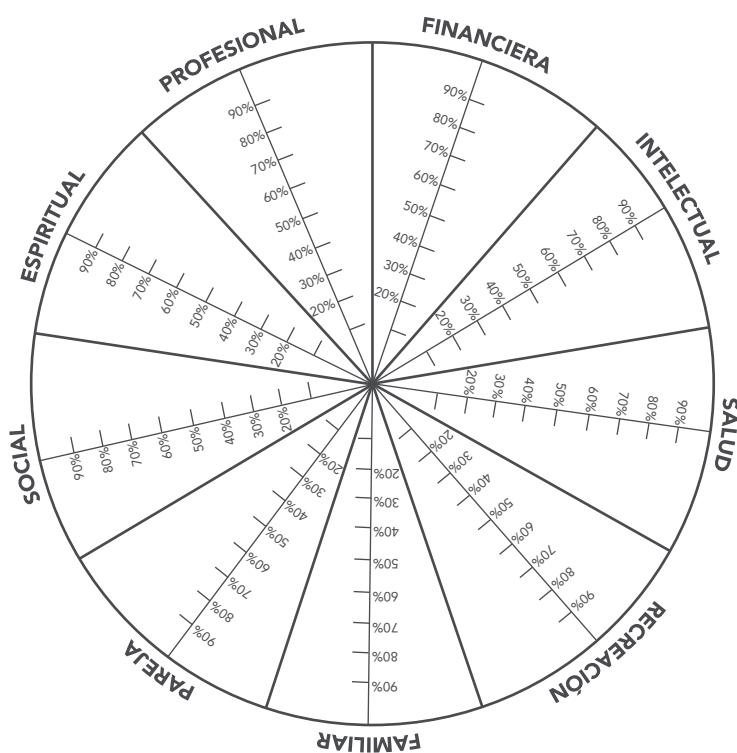


Imagen nº 26 modelo 1 de rueda de la vida

Nos permite evaluar y, posteriormente, actuar en consecuencia para solucionar lo que haya que solucionar. Si pretendemos detectar qué no está funcionando en la vida, esta herramienta seguramente pueda ser un primer paso para reaccionar y enfocarnos de la forma correcta.

En ella, se separan las distintas parcelas que conforman nuestra vida, para así tener una visión clara y general de qué es lo que está ocurriendo en ella.

Es una herramienta muy simple, pero a su vez terriblemente potente, ya que es muy gráfica y, por ello, percibimos de inmediato nuestras áreas de mejora, cuando quizás antes no éramos conscientes en absoluto. Además, lo realmente efectivo de esta herramienta, es que la realiza y la evalúa la misma persona. Ello implica que, el resultado que se va a ver, es lo que realmente pensamos de nuestra vida.

**Funcionamiento:**

- a) El funcionamiento es muy sencillo, dibujamos un círculo y lo dividimos en tantas porciones como queramos. Nosotros mismos determinaremos cuáles son las parcelas que tienen más importancia en la globalidad de nuestra vida; normalmente suelen dividirse en 8 ó 10 parcelas.
- b) Las distintas áreas de la vida pueden estar relacionadas con la salud, con la economía, el ocio, el entorno físico, etc. La persona que esté haciendo el ejercicio debe elegir el grado de satisfacción que tiene en cada una de las áreas marcadas.

Para ello, divide cada línea en 10 marcas, siendo el número 10 el que está más cerca del nombre de la parcela y el cero la que está más cerca del centro.

Aunque nosotros, como *Coach*, queramos construir un modelo personalizado para nosotros, el *Coachee* también puede escoger qué áreas quiere analizar.



Imagen nº 27 modelo 2 rueda de la vida

- c) Nuestro *Coachee* debe puntuar del 1 al 10 cada faceta de su vida que está reflejada en el gráfico, intentando siempre buscar la sinceridad. Una vez puntuadas todas las facetas, se unen los puntos con líneas y observaremos el dibujo resultante.

Evidentemente cuanto más amplio y regular sea el círculo, mayor felicidad y estabilidad tendrá nuestro *Coachee*. Es evidente que, para cada persona, el resultado será diferente.



Imagen nº 28 modelo cumplimentado rueda de la vida

Como ejemplos de conceptos a valorar para poder puntuar cada área, podrían ser válidos los siguientes:

**Salud:** ¿Estás siempre resfriado? ¿Te notas con sobrepeso? ¿Tus niveles de colesterol se han disparado? ¿Te notas vital y lleno de energía? Estas preguntas y muchas más engloban el tema de la salud.

**Finanzas/Economía:** ¿Te falta dinero al final del mes o mes al final del dinero? ¿Sientes que tu economía va fluida? ¿Puedes mantenerte e incluso permitirte algunos caprichos? ¿Has pensado en qué nivel económico te encuentras? ¿Es el que deseas?

**Trabajo:** ¿Cuál es para ti tu trabajo ideal? ¿Hay significado en lo que estás haciendo? ¿Sientes que tu trabajo es lo que siempre habías deseado hacer? ¿O es todo lo contrario?

**Diversión y ocio:** ¿Estás dedicando tiempo a distraerte? ¿Te has planteado empezar aquella actividad que tanto te gusta? ¿Sientes que en tu vida únicamente son obligaciones? ¿Qué está ocurriendo exactamente?

**Relaciones personales de pareja:** ¿La relación que estás manteniendo actualmente con tu pareja suma puntos a tu vida? ¿Tienes el tiempo suficiente para conocer a personas que podrían ser tu compañero de camino? ¿O más bien sientes que no estás invirtiendo el tiempo suficiente en esta área?

**Desarrollo personal:** ¿Estás creciendo como persona? ¿Inviertes en algo tan importante como tú mismo? ¿Sientes que te expandes como ser humano?

**Familia:** ¿Quiénes son tu familia? ¿Tus tíos, padres y abuelos? ¿Tus primos, hermanos y padres? ¿Todos los miembros que se entienden por familia de manera tradicional? ¿Estás teniendo una buena relación con ellos? ¿Te sientes satisfecho/a?

**Amigos:** ¿Qué es para ti un amigo? ¿Estás compartiendo tiempo con verdaderos amigos? ¿La calidad de tus amistades te hacen justicia?

### Valoración de los resultados

Una vez realizado todo el proceso y dibujado el círculo, podremos evaluar los resultados.

Observaremos la amplitud del «círculo» resultante y comenzarán las preguntas:

*¿el círculo obtenido es lo bastante grande? Porque si has obtenido una forma extraña o un círculo muy pequeño, eso quiere decir que tienes áreas que mejorar.*

El resultado permite elaborar un plan de acción. Tras los diferentes resultados se decide el área por el que se quiere comenzar y planificar el desarrollo personal.

Es el momento de plantear objetivos y tiempos de ejecución de los mismos.

## El proceso de evaluación en el *Coaching* y sus herramientas

El proceso de evaluación de *Coaching* es un proceso complejo en el que el *Coach* acuerda con el *Coachee* un mapa de medición de procesos y sesiones.

La evaluación consta, por un lado, de evaluar los cambios y las conductas del *Coachee* y, por otro, los resultados que llevan a mejorar las habilidades y competencias para añadir valor.

El *Coaching*, necesita herramientas de medición que permitan medir (parametrizar) la eficacia del proceso, para así poder alcanzar los objetivos propuestos, y son las que hemos visto en el punto anterior; por otro lado, evaluar, es medir e incorporar un patrón de medida, que sirva así para comparar y conocer si se avanza en el proceso de *Coaching* y, también, que determine si se han llegado a conseguir los objetivos marcados.

El concepto de parametrización, tiene que ver con la manera en que se miden las conductas. Las herramientas de medición sirven para que el cliente ponga orden y clarifique sus competencias y áreas de mejora.

Evidentemente, estamos hablando de la última fase dentro de un proceso de *Coaching*, aunque prácticamente existen indicadores, para evaluar si el proceso está siendo efectivo antes, durante y tras las sesiones de *Coaching*.

La evaluación será, pues, un proceso mediante el cual se comprueban los resultados o consecuencias de una actividad concreta, basándonos en objetivos cuantificables.

La evaluación en *Coaching* es un proceso continuo que ofrece la oportunidad al *Coach* de obtener un resumen de los resultados tras la intervención de *Coaching* y constituye una herramienta crítica para cualquier profesional, ya que, sólo tras la realización de esta fase evaluativa podremos señalar los resultados positivos alcanzados.

En las primeras fases, el *Coach* y el cliente debían desarrollar un sistema de evaluación para medir los logros y elaborar estrategias que aseguren el adecuado progreso del *Coachee*. A lo largo de cada sesión, se debe animar al *Coachee* a fijarse metas y acciones que estén relacionadas con los resultados que pretende alcanzar y, al final de toda sesión hay que preguntar cómo se está de satisfecho con respecto al objetivo de la sesión.

Para evaluar este seguimiento se proponen una serie de cuestiones, entre las que se encuentran:

- ✓ ¿Qué confianza tiene el *Coachee* en el plan de seguimiento?
- ✓ ¿Qué podría obstaculizar el seguimiento?
- ✓ ¿Qué será lo más difícil de realizar?
- ✓ ¿Cómo sabrá el cliente que han surgido dificultades? ¿Cuáles eran los signos?
- ✓ ¿De qué recursos dispone para superar estos períodos difíciles?
- ✓ ¿Cómo recordará lo que ha aprendido?

Esta última cuestión es muy importante, algunos ejemplos que nos ayudarán son:

- llevar una agenda o diario de anotaciones
- implicar activamente a otros para que le proporcionen feedback
- recibir recordatorios del *Coach* como email o mensajes
- compartir el plan de acción con los demás o aprovechar las sesiones de seguimiento de *Coaching* a lo largo de un periodo determinado.

The advertisement features a photograph of a young woman in a black dress shaking hands with a man in a suit in a formal setting with portraits on the wall. The University of Groningen logo and AACSB Accredited logo are visible. A red banner contains the text: "Excellent Economics and Business programmes at: university of groningen". A blue banner on the right contains the text: "The perfect start of a successful, international career." Below the photo, a red banner displays the website: "www.rug.nl/feb/education". A blue banner on the right side of the photo contains the text: "CLICK HERE to discover why both socially and academically the University of Groningen is one of the best places for a student to be".

Existen algunos indicadores que sugieren que la intervención, en general, ha llegado a su término, como comprobar que los índices de cambio puedan haber disminuido o dar la sensación de que el *Coachee* está consolidando y transfiriendo las técnicas que ha adquirido.

Además de asegurar que el *Coachee* continuará progresando y aplicando las técnicas aprendidas, las sesiones de seguimiento también aportan un sentido de cierre gradual de la relación. Según las necesidades del cliente, dichas sesiones se pueden prolongar durante un tiempo, hasta asegurar la interiorización de los contenidos y la adquisición de los nuevos hábitos que nos aseguren el mantenimiento de los logros alcanzados.

Las herramientas de evaluación que, como tal, se han desarrollado exponencialmente, e incluso se han diseñado programas informáticos sobre ellas, son las relacionadas con el *Coaching* corporativo y ejecutivo.

En otro volumen, hablaremos ampliamente de este tipo de *Coaching*, trataremos también otras herramientas de evaluación, de tal forma que se tenga un conocimiento de su utilidad real.

# SOBRE EL AUTOR

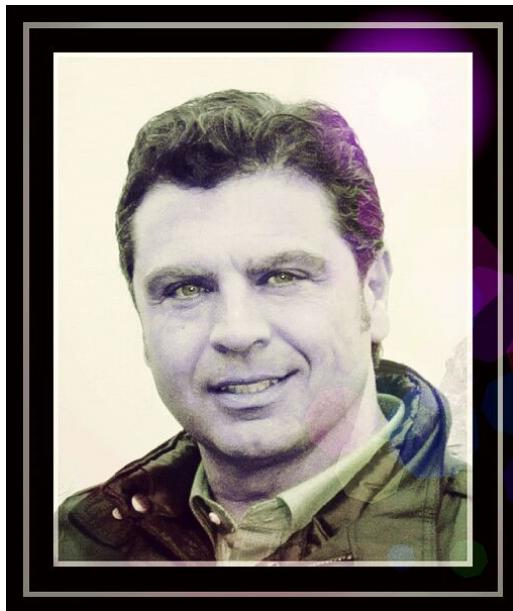


Imagen nº. 29 José Ignacio Méndez

Nací en un pequeño pueblo de Asturias, llamado Tapia de Casariego, el 19 de abril de 1967; sin embargo, a los pocos meses de nacer, y motivado por la búsqueda de un mejor futuro, mi familia se trasladó a Madrid, donde he crecido y donde he asimilado la mayor parte de las experiencias que componen mi vida.

Estudiando desde muy pequeño con el sistema estricto que aportaban los estudios religiosos, y continuando con la línea de mi familia, estuve en varios colegios hasta completar mi formación básica.

A partir de ahí, mi vida laboral y mis estudios se compaginaron, pues la necesidad de descubrir nuevos horizontes y la de completar mi formación siempre fueron a la par.

Acabé los estudios de Administración y Dirección de Empresas, realicé un Master en Dirección Comercial y Marketing y posteriormente lo complementé con módulos de psicología, sociología y antropología.

Desde ese momento y durante 15 años, los cursos complementarios fueron parte de mi vida, siempre he querido ampliar mis conocimientos básicos sobre el mundo empresarial, pero también descubrí mi pasión por el estudio del comportamiento humano y su aplicación a dichas empresas.

La sociología, la antropología y la psicología se convirtieron en materias de innumerables cursos que acabaron dándome las perspectivas que hoy en día transmito en mis conferencias.

En 1999 nació mi hijo, el cual ha sido el motor de vida y de mis decisiones y todo lo que he hecho y todo lo que planifíco en mi vida está pensado por y para él.

La vida se ha encargado de aportarme conocimientos de todo tipo, unos más duros que otros, pero es una parte del aprendizaje que tanto ansío.

He tenido que vivir en varias ciudades a lo largo de mi vida, siguiendo la costumbre familiar y buscando un mejor futuro para mi hijo, y desde el 2012 vivo en Asturias, actualmente en Gijón.



Imagen nº. 30 Desarrollo de Aptitudes Personales®

Soy el creador del método denominado «**Desarrollo de Aptitudes Personales**», el cual está registrado al igual que mi marca y que, a través de 10 fases, aporta un nuevo punto de vista al concepto Evolución y Desarrollo Personal.

# MI FILOSOFÍA



Imagen nº. 31 el Doctor de los Sueños

Todos hemos pedido alguna vez consejo a nuestros familiares y amigos, y, aun así, después de escucharlos, muchas veces no acabamos de encontrar la decisión correcta a tomar, y un buen día sin querer, hablamos con un desconocido..., y nos aporta esa visión final que necesitamos para escoger el camino adecuado.

Yo soy ese desconocido, soy esa persona que no está contaminada por tu situación y que, con objetividad, es capaz de aportar un punto de vista distinto entre los que ya tienes para ayudarte a orientar tu camino.

Sólo soy una persona, un trabajador, un entusiasta de la transmisión del conocimiento, un formador y un creador de redes comerciales que disfruta cuando sus conocimientos se asimilan.

Sólo quiero conseguir esa paz y esa felicidad tan ansiada por todos y con los años he aprendido que existen muchas formas, pequeñas todas ellas, que cuando se suman nos ayudan a conseguir ese estado de sonrisa y de pensamiento positivo en el que podemos decir en voz alta «todo está bien»

Mis aptitudes se basan principalmente en procesos formativos relacionados directamente con el entrenamiento de las habilidades de cada individuo, tanto a nivel de empresa como en la vida particular, siempre teniendo en cuenta factores psicológicos y sociológicos, que son los que han marcado la evolución de las personas en general.

A la vez que busco dicho denominador, potencio los puntos fuertes de cada persona y le enseño a diferenciar aquellos otros puntos que necesitan más atención por su parte.

# MI SISTEMA

Y para conseguir todo esto, he desarrollado un sistema personal de consecución; ponerlo en práctica es fundamental y que el alumno esté preparado para recibir dicho sistema también lo es. El trato que ofrezco a mis oyentes es de cercanía y jovialidad, ayudándoles a captar los conceptos y ayudándoles a que ellos mismos detecten dónde están esos posibles fallos que ralentizan sus objetivos; aunque me adapto siempre a la política de cada empresa a la hora del trato con los empleados, o a la filosofía y cultura personal de cada persona. Llegar hasta aquí, y poder ejecutar esta labor no ha sido fácil.

Muchas horas de estudio y capacitaciones avalan mi experiencia y me han ayudado a poder desarrollar mi valía profesional. El sistema que uso para emitir los conceptos es clásico y a la vez efectivo, ya sea para hablar con personas o con empresas

## *Conferencias y sesiones*

Transmitir una idea concreta, hacer entender un concepto necesario para un momento determinado, establecer unas pautas de actuación....

Una conferencia sobre un tema concreto de una o dos horas de duración es una forma fresca y audaz de transmitir conceptos desde una perspectiva ajena al pensamiento de cada persona o a la dirección de la empresa.

Convertir un proceso de aprendizaje en una pequeña reunión aportará, sin duda, más beneficios al proceso de evolución ante los nuevos tiempos que se nos presentan

## *Cursos y monográficos*

Una información completa y detallada, además de un seguimiento personalizado para cada alumno sólo puede realizarse a través de un Curso específico.

Trataré cualquier aspecto relacionado con el personal, de forma que materias, contenidos, conceptos e ideas queden perfectamente implementadas para su uso posterior.

De 10 a 80 horas por curso, dependiendo de la disponibilidad de las personas, de la cantidad de información que se necesite aportar y de cualquier otra variable que pueda surgir.

Si existe una o varias necesidades concretas en un colectivo de personas o una empresa, ya detectadas por los directivos, o bien por mi análisis personalizado, se pueden generar monográficos para tratar dichas necesidades de forma intensiva.

Son sistemas de trabajo mano a mano con las personas afectadas o con los empleados necesitados, con una duración entre 3 y 9 horas, en los cuales nos centraremos en un sólo tema.

Probablemente el proceso de crecimiento de cada persona, o el estancamiento en una empresa, se deba a tan sólo un motivo, o máximo dos; este es el momento de enfrentarlos y generar la Evolución tan necesaria en nuestras gestiones actuales.

# LISTADO DE CURSOS, CHARLAS Y CONFERENCIAS

tanto los particulares como las empresas pueden hacerse eco de estos sistemas

- \* Convierte tu vida en tu vida
- \* Las relaciones y sus puntos de vista
- \* Objetivo ser feliz
- \* Las sensaciones
- \* El arte de planchar menos es el arte de tender bien
- \* Aprende a sonreír y aprende a desconectar
- \* El arte de la escucha
- \* Cómo ganar confianza con nuestro interlocutor y con nosotros mismos
- \* Preguntas correctas para obtener respuestas correctas
- \* El ciclo del yo (conóctete a ti mismo)
- \* El dominio de la voz y del lenguaje como herramienta laboral
- \* Control del miedo y de la negatividad
- \* Motívate y crece
- \* Encuentra tu fuerza interior
- \* Desarrollo del estilo propio y del potencial interior
- \* Sistemas y sesiones de desconexión laboral y personal
- \* Creación y formación de Redes de Venta
- \* Evolución del cliente y vendedor (identificación y desarrollo de sus tipologías)
- \* Entrenamiento individual y de grupo (Motivación)
- \* El telemárketing y los sistemas de venta telefónicos
- \* Análisis y desarrollo de técnicas de venta

- \* Las 10 claves para la venta
- \* Sistemas de cierre en las ventas
- \* Las objeciones
- \* Técnicas de comunicación



Imagen nº. 32 José I. Méndez

# NOTA

Todas las imágenes son de libre circulación o bien son de propiedad de José Ignacio Méndez (Desarrollo de Aptitudes Personales®)

The advertisement features a central circular frame containing a photo of a teacher smiling and interacting with two young students using a laptop. To the left of this frame is the e-Learning for Kids logo, which consists of a stylized 'E' made of colored squares followed by the text 'e-learning for kids'. To the right of the main frame are three smaller circular insets showing different scenes: two girls looking at a computer screen, a group of children working on laptops, and two children looking at a computer screen. The background is a yellow and orange abstract design. At the bottom, there is a green oval containing the text: 'The number 1 MOOC for Primary Education', 'Free Digital Learning for Children 5-12', and '15 Million Children Reached'.

**About e-Learning for Kids** Established in 2004, e-Learning for Kids is a global nonprofit foundation dedicated to fun and free learning on the Internet for children ages 5 - 12 with courses in math, science, language arts, computers, health and environmental skills. Since 2005, more than 15 million children in over 190 countries have benefitted from eLessons provided by EFK! An all-volunteer staff consists of education and e-learning experts and business professionals from around the world committed to making difference. eLearning for Kids is actively seeking funding, volunteers, sponsors and courseware developers; get involved! For more information, please visit [www.e-learningforkids.org](http://www.e-learningforkids.org).

# BIBLIOGRAFÍA

- Argyle, Michael (1992). La psicología de la felicidad. Alianza Editorial, Madrid.
- Gilbert, Daniel (2006) Tropezar con la felicidad. Destino.
- Russell, Bertrand (2003). La conquista de la felicidad. De Bolsillo.
- Seligman, Martin E.P. (2005). La auténtica felicidad. Ediciones B.
- Vázquez, Carmelo y Hervás, Gonzalo (ed.) (2008). Psicología Positiva Aplicada. Ed. Desclee de Brower.
- Seligman, Martin (2002). La auténtica felicidad. Ediciones B.
- Avia, M.<sup>a</sup> Dolores y Vázquez, Carmelo (1998). Optimismo inteligente. Psicología de las emociones positivas. Alianza editorial.
- Adserá, Antoni (2013). «Terapias de Psicología Positiva» Ed. 3temas
- Vergara, Enrique (2015). «Historia del Coaching». Historia del Coaching. EVS
- García-Allen, Jonathan (2015). «Los 6 tipos de Coaching: los distintos Coaches y sus funciones». Psicología y Mente
- Evered, R.D. & Selman, J.C. (1989). *Coaching and the art of management*. Organizational Dynamics
- Zeus, P. & Skiffington, S. (2002) Guía completa de *Coaching* en el trabajo. Madrid: Mc Graw Hill.
- McCracken, M. & Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. Journal of European Industrial Training,
- Núñez-Cacho, P., Grande, F.A., & Pedrosa-Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo Boundaryless Career.
- Leader Summaries (ed.). «*Coaching*, de John Whitmore».