



DIARIO DE UN PSICÓLOGO COACH)



VIDA
A TU
CIRCO
UN
DÍA

Tu **PSICÓLOGA** te ayuda

A superar miedos, a resolver conflictos
A cerrar heridas, a manejar tus emociones
Está contigo. A tu lado

Cuenta con una psicóloga o psicólogo colegiados para
mejorar en todos los ámbitos de tu vida

COMPROMETIDOS CON TU SALUD Y BIENESTAR





ÍNDICE

Página

Introducción	3
Juan es un hombre de 40 años, profesional incansable y entregado. Ha llegado al coaching invitado por su empresa a un gran reto: dirigir la sucursal española	5
María. El locus de control, ser “víctima” o “responsable” de la propia vida.....	6
Pedro y el efecto Pigmalion.....	7
Jorge y la “Escalera de inferencias”	8
El aprendizaje de segundo nivel o «el modelo del observador»	9
Ángel y la Teoría de las Ideas Irracionales de Ellis.....	10
El modelo de las expectativas o cómo las personas nos motivamos a emprender acciones para alcanzar una meta si creemos en el valor de esa meta y descubrimos nuestra capacidad para alcanzarla	11
María y Ramón, un conflicto de no entendimiento.....	12
Anabel y la Gestalt: Leyes de la percepción y su repercusión en el procesamiento-comportamiento humano	13
Pedro y la inteligencia emocional y social: Cómo el conocimiento de nuestras emociones nos hace capaces y «poderosos» para alcanzar lo que deseamos	14
Esther y la disonancia cognitiva Festinger.....	15
Elena y la incompatibilidad de creencias	16
Enrique y el determinismo recíproco como base del aprendizaje en coaching.....	17
Luis y la indefensión aprendida. Seligman	18
Miguel. Paul Ekman: lo que las palabras calla y el cuerpo declara	19
Mario y la autoeficacia	20
Yago y el voluntarismo de Wundt.....	21
Chelo y los estados de fluidez. Mihail Chimetzmihaly	22
Juanjo y los pensamientos negativos.....	23
Íñigo y la teoría de Perls	24
Armando, sujeto activo de su propio aprendizaje.....	25
Luis y la resiliencia	26
Juan y la teoría del arco reflejo de John Dewey.....	27
Jugando con la ventana de Johari: El conocimiento de mí mismo a través de la apertura a los demás y a lo desconocido.....	28
Rosa y el negativismo	29
Alan y la teoría de la acción de Münsterberg	30
Sofía y la zona de desarrollo de Lev Vygotsky	31
Susana: “¿Seré capaz de asumir el reto sin renunciar a mis valores?”	32
Pedro. De la presión que agota a la presión que impulsa	33
Nieves y el condicionamiento operante de Skinner.....	34
Mauricio y la PNL para incrementar la autoconsciencia y la comunicación efectiva.....	35



ÍNDICE

Página

Virginia. Un líder sabe cómo contagiar exitosamente a su equipo	36
Sandra. La decisión de la bailarina.....	37
Juan Miguel. La comunicación como clave del éxito.....	38
Jesús. Mi cuerpo como herramienta de autorregulación ante grandes retos	39
Laura. ¿Qué significado le doy a mi realidad?.....	40
Gabriel y las emociones de Paul Ekman	41
Daniel o cómo llegar a ser un líder resonante	42
Fernando. La supresión del pensamiento y el freno del ingeniero	43
Aitor. Resolución de problemas y búsqueda de soluciones.....	44
Genaro. Daniel Kahneman: los dos sistemas de pensamiento	45
Raquel. Fisiología de las emociones o cómo acceder a respuestas que jamás pensé poseer	46
Paloma. Identificar las necesidades del equipo	47
Elías. John Bargh: El efecto Priming AA.....	48
Ana. ¿Dónde está nuestro espíritu? McCraty y la diferencia energética entre grupo y equipo	49
La comunicación asertiva.....	50
La neuroplasticidad cerebral de Richard Davidson.....	51
Sergio, ¿Tenemos más de un cuerpo?	52
Ánalisis Transaccional de Eric Berne.....	53
La responsabilidad que nos corresponde.....	54
Los mapas mentales y la organización de ideas en un contexto creativo.....	55
¿Es posible tocar almas?.....	56
Proceso de duelo, Elisabeth Kübler-Ross.....	57
Distorsiones cognitivas, Albert Ellis	58
La adicción del trabajo	59
Amaral y la reestructuración cognitiva de Beck.....	60
La memoria corporal	61
Kristin Neff y la amabilidad con uno mismo	62
¿Cómo responder como yo quiero a todo?	63
Eloy y su inteligencia energética	64
Superando mi mirada previa para expandir mi creatividad	65
Efectividad en las conversaciones	66
Diálogo apreciativo de David Cooperrider.....	67
Claudia y el modelo de adaptación multicultural de Richard Cook	68
Claridad para alcanzar la satisfacción laboral.....	69
Buscando mi lugar en la empresa	70



DIARIO DE UN COACH)



INTRODUCCIÓN

“**Diario de un Coach**” es una sección mensual de la Revista *OBSERVATORIO DE RRHH Y RELACIONES LABORALES* realizada por miembros del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (Sección Psicología del Trabajo y las Organizaciones) cuya finalidad es mostrar las sinergias entre la Psicología del Desarrollo Humano y el Coaching. En ella se describen fragmentos de reuniones de coaching y se documentan los fenómenos, conceptos y autores de la Psicología que explican lo que sucede en la interacción entre cliente y coach, mostrando claramente las grandes sinergias entre ambas disciplinas y evidenciando el papel de la Psicología como una de las raíces fundamentales del coaching y un pilar esencial para el desarrollo futuro del coaching basado en la evidencia, condición indispensable para garantizar su rigor y calidad.

Se muestra una mirada del coaching como proceso psicológico, que desde la Psicología definimos como sigue:

“El coaching es una metodología de desarrollo de personas que opera a través de la conducta, en la que un profesional, llamado coach, colabora con su cliente (persona o sistema) en un proceso creativo y estimulante que le sirve a este último de inspiración para maximizar su potencial personal-profesional y alcanzar sus metas. Este proceso creativo se concreta en un conjunto de fases sucesivas que conllevan, por ambas partes (coach y cliente), el tránsito por:

- Procesos cognitivos “inferiores” (percepción y memoria) y “superiores” (pensamiento y lenguaje)
- Procesos de motivación, emoción y trascendencia
- Procesos conductuales que demuestran o ponen en evidencia el aprendizaje **auto-dirigido** mediante la puesta en práctica de conductas diferentes a las realizadas con anterioridad por parte el cliente y que provocan cambios en él mismo y en su entorno, que le permiten alcanzar aquello que desea”.

Elena Pérez-Moreiras López
Junta Directiva de la Sección
de Psicología del Trabajo y
las Organizaciones del Colegio Oficial de
Psicólogos de Madrid





Juan es un hombre de 40 años, profesional incansable y entregado. Ha llegado al coaching invitado por su empresa a un gran reto: dirigir la sucursal española.

Elena Pérez-Moreiras,

Miembro del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. eperez-moreiras@gruporh.com

1 PRIMER DÍA:

“Hoy comienzo con Juan o la importancia de la fijación de objetivos en los resultados del proceso de coaching”

Buenas noches, diario. Hoy comienzo mi caminar junto a ti. Mi caminar en mi camino de acompañar a otros en el suyo. Hace ya años que comencé este viaje, cada día más apasionante. Hoy quiero hablarte de Juan. Juan es un hombre de 40 años, profesional incansable y entregado. Ha llegado al coaching invitado por su empresa a un gran reto: dirigir la sucursal española. Hasta ahora se encargaba del área comercial; su principal ocupación era velar por los clientes. Está muy ilusionado, pero preocupado. La realidad es que su empresa ha apostado por él sin tener total confianza en su futuro éxito.

Juan llega a la sesión algo desconfiado. Anteriormente había venido a nuestras oficinas para realizar un *assessment center*, condición esencial para ser promocionado. No entendía por qué la organización, después de tanto tiempo y habiendo demostrado su gran capacidad, tenía que hacerle pasar por esto. Después le dicen que tiene que hacer un proceso de coaching. “¿Coaching? ¿Y eso qué es?”, se preguntaba algo malhumorado.

Cuando le explico el qué, el para qué y el cómo de un proceso de coaching me mira como alucinado: «¿Que esto es para lo que yo quiera?... Seguro?». A partir de ahí la cosa cambia. Le pido que piense en la meta que desea alcanzar en su proceso de mejora, que verbalice lo que para él sería un reto extraordinario conseguir. Él mira al infinito, piensa, reflexiona y me dice: «No sé, la verdad es que, así dicho, me es muy difícil pensar en lo que quiero alcanzar. ¡Estoy con tanto follón, tengo tantas cosas que hacer!, ¡para mí es tan importante dar la talla!...Pues no sé... mejorar... mejorar en lo que necesite...Y ¿qué es lo que necesitas?», le pregunto... Dedicamos una parte importante de la sesión a delimitar lo que realmente necesita, lo que realmente quiere. Sin ello el proceso de desarrollo será baldío. Ya en 1964 Edwin A. Locke, psicólogo norteamericano, había comenzado sus investigaciones sobre fijación de objetivos y desarrollo de personas. Después de 25 años, y con la colaboración de su colega Gary P. Latham, llegaría a enunciar la teoría de fijación de objetivos, que dice que las personas que se fijan metas tienen un rendimiento superior a las que no lo hacen; que las personas que se fijan metas claras y precisas tienen un rendimiento superior a aquellas que se marcan metas mal definidas; que si estas metas son retadoras el rendimiento será superior que si se marcan metas fáciles de obtener; y que si obtienen retroalimentación durante el proceso, lograrán un mayor desempeño. Juan ya tiene claro lo que quiere; ha comprobado que eso es un reto, un reto alcanzable; ahora irá poco a poco analizando sus progresos, decidiendo si va o no por buen camino. Mi papel es ayudarle a hacer su propia evaluación de sus progresos, ayudarle a mirarse avanzar, ayudarle a utilizar sus mejores recursos, poniéndolos al servicio de sí mismo, del ser precioso que ya es y de aquel que desea llegar a ser.)



SEGUNDO DÍA:

María me decía “a ver qué pasa...”. Estaba hablando de su futuro, no tenía claro a qué se iba a dedicar, ni siquiera tenía decidido si quedarse en España o no. “¡Todo está tan mal!” Sorprendía especialmente en una persona con su perfil. Manager de una empresa internacional con una formación de élite en una de las mejores escuelas de negocio y experiencia profesional en varios países. El proceso de *coaching* formaba parte del plan de desarrollo competencial que la empresa le ofrecía en su plan de carrera.

Seguía hablando, hilando un argumento tras otro:

■ ¿Qué puedo hacer? ¡La crisis manda! ¡Todo está tan mal!.

Sus gestos eran inequívocos: levemente encogida, con la mirada dispersa, con los hombros caídos, la sonrisa resignada. –“¿Qué puede pasar?”, le pregunté. María, desconcertada se encogía de hombros. “No sé... Ni siquiera me lo planteo”.

■ ¿Y si pudieras tú elegir lo que pasa?

■ ¡Hombre, si pudiera ...!

■ ¿Y qué te lo impide?.

María dejó de respirar. Por unos instantes parecía en *shock*, con los ojos y la boca abiertos mostrando su enorme sorpresa ante lo que acababa de oír.

■ ¿Qué me lo impide...? Silencio. No sé.... La verdad es que nunca me lo había planteado.

■ ¿Nunca te lo habías planteado?

■ No, estas no son preguntas habituales, desde luego.

■ ¿Nunca te has planteado elegir lo que pasa en tu vida?

Como si se hubiese estrellado contra una pared, María quedó inmovilizada, para luego aflojar todo su cuerpo. Casi como un derrumbe de sí misma. “¡Dicho así, no!”.

Como psicóloga, entendía dónde ponía María el control, «el sentido de su vida»: fuera de ella. El locus de control de lo que sucedía y de su propio comportamiento lo estaba situando fuera de sí misma. Atribuía lo que le pasaba al azar, al destino, a la suerte, a la crisis, a algo externo. Al poner el locus de control externamente no veía la relación entre sus objetivos y dedicación y los resultados que alcanzaba. Estaba poniendo la responsabilidad de su propia vida en el exterior.

Como *coach* de formación ontológica jera tan evidente la distinción entre víctima y responsable! Qué frecuente es oír esto. Puede que sea fácil, o tal vez cómodo, el caso es que muchos de los problemas y conflictos consigo mismo y con los demás que plantean los *coachees* son fruto de esta atribución. “«Somos lo que pensamos», decía Buda.

Y el pensar que tú no tienes responsabilidad en lo que te ocurre, o no te ocurre, genera un profundo malestar en las personas, una pérdida de autoestima y una pérdida de eficacia, entre otras pérdidas.

Responsabilidad es ser capaz de responder, de elegir tu respuesta a lo que ocurre. Como decía Viktor Frankl, la libertad del hombre es elegir cómo vivir lo que le ocurre.

Por cierto, María decidió que era capaz de elegir cómo quería vivir el resto de su vida.)

Maria.
El locus de control,
ser “victima” o
“responsable” de la
propia vida.

Isabel Aranda,

Coordinadora del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
Isabel.aranda@tbc-aranda.com

3 TERCER DÍA:

Estaba a las 17.00 h en sesión con Pedro y me hizo pensar..., realmente me dejó KO: ¡Tiene tantos prejuicios! Me dijo que ha llegado una persona nueva a la empresa que se va a incorporar a su equipo... y no le parece un buen profesional. Literalmente me comentó: «Me ha amargado el día». Me quedé pensativo y le pregunté: «¿Le conocías?». Ni siquiera me dejó terminar la pregunta, dándome una respuesta cortante, seca y con bastante desprecio: «¡En absoluto!». En ese momento me dejó desconcertado... ¡Qué digo yo desconcertado, me dejó noqueado! Era evidente que no le había gustado nada esa nueva incorporación.

De repente, me vino a la cabeza el experimento sobre el efecto Pigmalión que llevó a cabo el Dr. Rosenthal en 1968 con la directora de una escuela de California llamada Lenore Jacobson. Continué preguntándole:

■ ¿Eres capaz de hacer una radiografía a una persona con tanta precisión?.

■ ¿Cómo?, me dijo.

■ Que si eres capaz en un sólo día de saber cómo va a trabajar una persona contigo.

■ A mi edad, suelo acertar con estas cosas, me respondió taxativamente.

■ Ya entiendo... Cuando uno tiene mucha experiencia, puede conocer desde el primer momento si una persona está cualificada para realizar un trabajo, le respondí.

■ Efectivamente, el diablo sabe más por viejo que por diablo.

Estaba tan seguro y convencido de lo que decía que le comenté: Pedro, tú tienes un hijo que, por lo que me has contado, se ha incorporado hace poco a una empresa... Piensa por un momento que su jefe hubiera pensado lo mismo de tu hijo... ¿Qué le dirías al jefe de tu hijo si argumentara igual que

tú lo haces respecto de la persona recién incorporada a tu equipo?.

Su gesto cambió, sé que no le gustó el cambio de escenario que le estaba planteando. Sabía que tenía que cambiar a un discurso menos emocional. Continué: ¿Conoces el efecto Pigmalión?. Sí, me comentó. Y para demostrarlo expuso: Hay unos autores llamados Rosenthal y Jacobson que escribieron sobre el efecto Pigmalión. Estos autores sostienen que si tenemos expectativas positivas o negativas sobre otra persona, dichas expectativas se cumplen.

■ Muy bien expuesto», le dije. «¿Crees que hay un paralelismo con la forma que tienes de pensar respecto de la persona recién incorporada a tu equipo?», le pregunté. O sea –me replicó–, ¿que si pienso que este trabajador es bueno desde el primer momento se convierte en bueno, y si pienso que es malo se hace malo?... ¡Exactamente! -le respondí- aunque es algo más complejo. Si tú crees en alguien, pero de verdad, te fijarás en aquellos datos que le hacen más competente, por tanto, le estarás dando más oportunidades. Por el contrario, si no te parece un buen profesional, te estarás fijando en todos los fallos que tiene, generando más tensión en esa persona, con lo cual errará más.

■ Una cosa es que sepa la teoría, y otra que me la crea... me respondió. Entonces se quedó callado al igual que yo. Se le veía pensativo y continuó diciendo: ... Aunque reconozco que a mí me pasó hace tiempo con un antiguo jefe que tuve. No me dio ni una sola oportunidad, ¡y eso que estaba muy capacitado para realizar ese trabajo!... menos mal que al mes se cambió de departamento.

■ Estoy de acuerdo contigo, Pedro, en que el buen juicio lo da la experiencia, y parte de esta lo da el mal juicio», le dije sonriendo. Touché. -me respondió con una media sonrisa-. Seguiré aprendiendo....

¡Qué bien que entendió lo que realmente le estaba pasando!)

Pedro y el efecto Pigmalión.

Alfonso Alonso,

Miembro del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. aalonso@adsrh.com



4 CUARTO DÍA:

Hoy he estado con Jorge, mando de una gran empresa nacional de servicios.

Hemos tenido nuestra cuarta sesión de su proceso de coaching. Después de revisar con él su plan de acción, sus compromisos asumidos desde la sesión anterior y los frutos que éste le ha reportado, nos disponemos a abordar aquello que hoy desea alcanzar. Me dice: "Hoy me gustaría identificar qué puedo hacer con Carla, una de las integrantes de mi equipo. Desde que tuve con ella la reunión de evaluación del desempeño, su grado de implicación ha variado".

"¿Qué pasó en esa reunión?", le pregunto. "En esa reunión pasó lo que tenía que pasar: su desempeño ha sido bueno este año e incluso en ocasiones ha superado las expectativas que teníamos puestas en ella". "Y eso ¿es un inconveniente?", le digo. "Un inconveniente...no, al contrario, es fantástico. La cuestión es que este buen desempeño no ha podido ser correspondido con un incremento en su retribución. La empresa está pasando por malos momentos, como todas, y ha congelado los sueldos de todo el personal desde hace dos años. Ella esperaba haber tenido una subida (en eso quedamos hace 4 años cuando se incorporó) y ahora eso, no es posible".

"¿Qué cambios observas en ella?", le señalo. "Ahora llega muchos días tarde, no siempre tiene los informes a tiempo y a menudo la encuentro hablando por teléfono en conversaciones privadas. No es la primera vez que me pasa esto con un subordinado". "Mi jefe me dice que a la gente se la puede motivar de otras maneras, pero yo tengo muy claro que todos trabajamos por dinero, y cuando el dinero falla, la gente no se implica igual. Me piden que mi equipo esté involucrado, que hagan más horas; que estén dispuestos a viajar y, encima, que pongan buena cara cuando el cliente llama quejándose por cualquier inconveniente, pero sin poder incentivar económicamente, es imposible; ahí tienes la prueba, Carla".

"¿Has tenido alguna conversación con ella sobre lo que observas?", le pregunto. "Me hubiera gustado, pero tal y como

estamos ahora de trabajo, es imposible. De todas formas, ¿para qué voy a reunirme con ella si no tengo nada diferente que decirle?". "¿Qué se te ocurre que puedes hacer para solucionar esto?", apunto. "Ni idea. Lo he intentado todo. He hablado con mi jefe para hacerle ver que mi gente es la que tiene los salarios más modestos de la empresa y que por ese sueldo no se puede pedir más. Le he comentado lo qué está pasando y que como sigamos así, nos va a pasar con más gente. Cualquiera al que le pase esto coge la puerta y se larga". "¿Podría ser que Carla estuviera haciendo estas cosas por algún otro motivo?", le planteo. "Lo dudo, ella ha sido siempre responsable y justo después de nuestra conversación va y empieza a hacer estas cosas. Está claro, y yo no puedo darle respuesta a lo que quiere".

Jorge está inmerso en una "Escalera de Inferencias", una escalera que Chris Argyris, psicólogo estadounidense, enunciara para explicar el proceso por el que las personas actuamos en función de que nos fijamos en una información u otra con respecto a lo que ocurre a nuestro alrededor. Y esa información en la que nos fijamos está filtrada por nuestros juicios previos. A las personas nos gusta que lo que llamamos "la realidad" sea coherente con nuestros esquemas, y esto nos hace inferir que lo que ocurre responde exactamente a ese esquema mental que poseemos, que se ha ido configurando a lo largo de nuestra existencia según nuestras experiencias concretas.

Las implicaciones de esta escalera de razonamiento condicionan lo que hacemos. Nuestros actos son la consecuencia de ella. Jorge no es capaz de encontrar otras maneras de hacer precisamente por la causa que ha asignado al comportamiento de Carla. Con su premisa se ciega a la posibilidad de generar nuevas conversaciones con ella que le permitan, en primer lugar, identificar realmente si lo que él ve tan claro es la causa real de los problemas de involucración que manifiesta su colaboradora, y en segundo lugar, en función de la información que de esta nueva conversación se derivara, influir positivamente para que ella cambie su comportamiento.)

*Jorge y la
"Escalera de
inferencias".*

Elena Pérez-Moreiras,

Miembro del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Psicóloga coach. Socia-directora de Grupo RH Asesores eperez-moreiras@gruporh.com



El aprendizaje de segundo nivel o «el modelo del observador»

Isabel Aranda,
Coordinadora del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Coach, Doctora en Psicología. Socia-directora de tbc-aranda. isabel.aranda@tbc-aranda.com

DIARIO DE UN COACH)



QUINTO DÍA: RICARDO

Ricardo estaba indignado. No soportaba a su socio más. Me estaba diciendo que iba a tomar una decisión definitiva. Iba a dejar la empresa. Le vendería su parte a su socio y así se acabaría su malestar. Hasta aquí había llegado. Se defendía así de una situación que veía como intolerable. Estaba utilizando lo que Argyris denomina una “teoría en uso”, un programa de respuesta defensivo ante lo que él consideraba una amenaza inmanejable, que le permitiría el control unilateral de la situación, maximizando las ganancias, minimizando las pérdidas y suprimiendo los sentimientos negativos mediante la elección de un objetivo claro de actuación.

Soy consciente de cómo mi presencia le calma, le ayuda a equilibrarse, le refuerza el aprendizaje que ya ha hecho en otra sesión de autocontrol. Ante mi mirada tranquila, comienza a respirar y serenarse. “Vale, vale”.

Mis preguntas indagan qué hace él ahora, cómo *re-acciona* ante su socio. Ricardo reflexiona sobre los resultados que está obteniendo en su relación con su socio y lo que él estima puede hacer para cambiar la situación. Es el primer nivel de análisis, el aprendizaje de primer nivel. Se resume en una conocida frase: «*Si lo que haces no te permite conseguir lo que quieras, cambia lo que haces*». Acción-Resultados. Y en este nivel Ricardo ha decidido dejar la empresa. Hacer algo diferente ¡y radical!

Explorar sus opciones podría ser un objetivo de la sesión de *coaching*, y ciertamente sus posibilidades de elegir cómo responder ante la situación podrían ampliarse. Su conjunto de reglas para analizar y responder “*la teoría de la acción*” de Ricardo, que definió Argyris, cambiaría, y su competencia podría mejorar.

Pero vamos más allá de la acción. Ahora mis preguntas indagan sobre los juicios que hace de sí mismo, de su socio, de la relación, de las posibilidades... “*Desde dónde estás*

mirando esto?”, “*¿Crees que podría verse desde otra perspectiva?*”. Ricardo es un hombre habituado a mirar diferente, su trabajo le lleva a estar buscando siempre alternativas creativas. Lo ve rápidamente. “*¿Quieres decirme que soy yo el que estoy viendo esto así, y que podría verlo desde otra perspectiva?, ¿que son mis juicios la muralla que me impide ver el campo abierto?*”. No necesitaba contestación. Ya se había contestado él con su pregunta. Y esto supone otro nivel de análisis y aprendizaje. El **aprendizaje de segundo nivel**. Se dice que con simplemente tomar conciencia de ello, lo que analizas cambia; “*el efecto mariposa*” de la teoría del caos. Decía Einstein que “*no se puede resolver un problema desde el mismo nivel en el que se ha planteado*”, y la conversación de *coaching* es realmente potente para potenciar este aprendizaje.

En *coaching* estos niveles de aprendizaje son conocidos como *el modelo del observador* y se atribuyen a Rafael Echevarría. El psicólogo Chris Argyris, desde 1977, lleva estudiando y ofreciendo luz sobre estos niveles de aprendizaje y los mecanismos que utilizamos las personas para actuar. Si hubiera que elegir un autor básico en la comprensión de cómo funciona el *coaching* a nivel de procesamiento de información sin duda sería este último. Las teorías de gestión del conocimiento también abordan el analizar y actuar pero desde las limitaciones personales para analizar y sin profundizar en sus activadores. Se da por hecho que indirectamente al ampliar el campo perceptivo, se desarrolla el potencial.

Dejamos para otra sesión indagar en un tercer nivel de aprendizaje sobre uno mismo, sobre la persona que está siendo, si así lo quiere.

Hoy se ha ido con la conversación diseñada que va a tener con su socio, con la energía necesaria para acometer esa conversación y crear nuevas opciones de futuro entre ambos. Todo ello como consecuencia de su capacidad para adoptar otra perspectiva de la relación, con la certeza vivida de que no hay una única forma de ver las cosas. Ahora se siente capaz de elegir.)



Ángel y la Teoría de las Ideas Irracionales de Ellis

Alfonso Alonso,

Socio Director de Avance Strategic Consulting. Psicólogo coach. Miembro del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. aalonso@adsrh.com

DIARIO DE UN COACH)



SEXTO DÍA: ÁNGEL

Acabo de terminar mi sesión de coaching con Ángel, que me ha comentado: «Para considerarse uno mismo valioso se debe ser muy competente, suficiente y capaz de lograr cualquier cosa en todos los aspectos posibles».

«¿Estás completamente seguro de tu afirmación?», le pregunté.

«¡Claro!», me respondió.

Entonces le dije: «¿Me dices que, para tú considerarte valioso, debes ser muy competente, suficiente y capaz de lograr cualquier cosa en todos los aspectos posibles?».

«Bueno...así dicho... La verdad es que suena excesivo... No...no...en todo...en todo... eso es imposible», me respondió.

Me mantuve en silencio. Ángel tomó la palabra diciendo: «Pero en muchas cosas sí que lo soy».

«¿Me podrías decir el número de cosas en las que eres bueno?, y me refiero a la cantidad, a una cifra», le pregunté.

«No sé, unas veinte o treinta cosas», respondió.

«Veinte o treinta... veinte o treinta», le respondí mientras le miraba fijamente a los ojos. Y añadí: «¿Esos son todos tus aspectos posibles?».

Ángel respondió: «No...». Y la conversación continuó en torno a este tema.

En un momento posterior, también hizo el siguiente comentario: «Yo no puedo hacer nada porque hay factores externos que me dominan, y por eso no tengo capacidad de reacción, y además no puedo controlar mis sentimientos y emociones».

Ángel estaba pasando por un mal momento, según me dijo. Y también me dijo que necesitaba ayuda, pues su pensamiento trataba de equilibrar una idea con otra, sin encontrar una salida. Y estuvimos hablando sobre ello.

Sin saberlo, Ángel estaba siendo víctima de sus propias *ideas irracionales*. Dos de las once que desarrolló Ellis en su teoría. Según estoy escribiendo en el diario, me acuerdo de cuando estaba estudiando la terapia racional emotiva en la Facultad de Psicología. Albert Ellis, psicólogo y autor de la terapia racional emotiva en 1955, afirma que no son los acontecimientos los que nos generan los estados emocionales, sino la manera en los interpretamos. Su propuesta es la siguiente: si somos capaces de cambiar nuestros esquemas mentales, seremos capaces de generar nuevos estados emocionales menos dolorosos y más acordes con la realidad, que nos capacitarán mejor para afrontar los retos que nos vayamos encontrando.

Terminó la sesión y Ángel sintió un gran alivio al finalizar. Había descubierto que sus *ideas irracionales* no tenían ni ejercían tanto poder sobre él. Empezaba a entender que, pensando como lo hacía, se movía en escenarios de *todo y nada*. Lo cual le estaba perjudicando seriamente, pues no le dejaba desarrollar todas sus capacidades... Había decidido cambiar esta manera de pensar y dejar de ser *esclavo de sus propias creencias*, trabajando sobre sus diálogos internos para hacerlos más acordes con aquello que él quería alcanzar, para que le sirvieran de impulso y no de barrera en su vida.)

BIBLIOGRAFÍA DE ALBERT ELLIS

- MANUAL DE TERAPIA RACIONAL EMOTIVA (1). Ed. Desclée, 2003. 455 págs. ISBN: 84-330-1227-4.
- MANUAL DE TERAPIA RACIONAL EMOTIVA (2). Ed. Desclée, 1990. 439 págs. ISBN: 84-330-0824-2.
- EL CAMINO DE LA TOLERANCIA. Ed. Obelisco, 2006. 280 págs. ISBN: 84-9777-313-6
- TERAPIA RACIONAL EMOTIVA. Ed. Pax México, 1994. 279 págs. ISBN: 968-860-303-1
- USTED PUEDE SER FELIZ: TERAPIA RACIONAL EMOTIVA. Ed. Paidós, 2003. 233 págs. ISBN: 84-493-0868-2.
- CONTROLE SU IRA ANTES DE QUE ELLA LE CONTROLE A USTED. Ed. Paidós, 2007. 225 págs. ISBN: 978-84-493-1973-0.



El modelo de las expectativas o cómo las personas nos motivamos a emprender acciones para alcanzar una meta si creemos en el valor de esa meta y si descubrimos nuestra capacidad para alcanzarla

Elena Pérez-Moreiras,

Miembro del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Psicóloga-coach y socia-directora de RH Asesores. eperez-moreiras@gruporh.com

Hoy he tenido mi segunda sesión con Elvira, una profesional que se encuentra en un momento difícil. Hasta hace tres años trabajaba para una gran empresa constructora, ocupando un puesto de responsabilidad en el área técnica, pero después de varios ERE's le comunicaron que ella sería una de las afectadas en una nueva reducción.

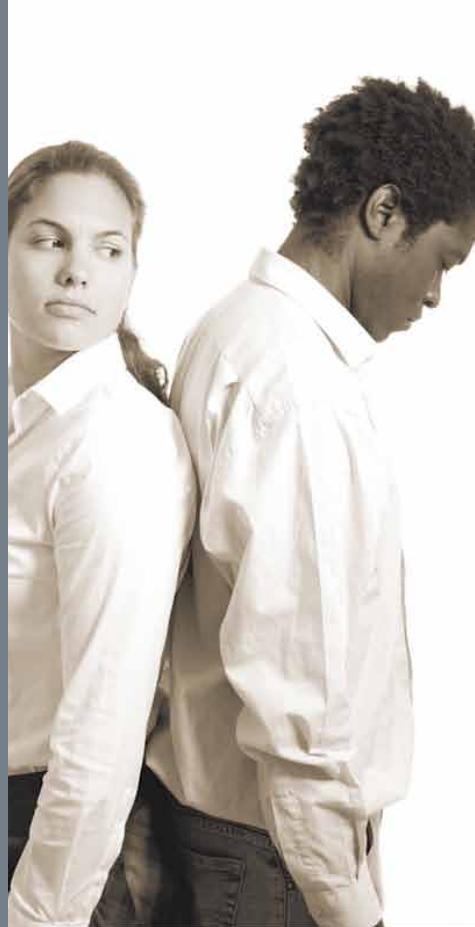
Tras el primer shock su reacción fue: «Bueno, soy buena profesional y seguro que encontraré otras oportunidades». Despues del despido decidió dedicar un par de meses a descansar y a pensar qué hacer en el futuro. Pasó el verano, los niños volvieron al cole y ella se puso «manos a la obra» para encontrar un nuevo empleo. Pasaron los meses y nada. La confianza que tenía en sí misma empezó a flaquear. Había escrito a un montón de empresas y respondido a otros tantos anuncios, había recurrido a todos sus contactos, se había inscrito en todas las redes sociales, y nada. Despues de más de dos años había decidido apuntarse a un curso para emprendedoras. La idea de montar algo por su cuenta nunca estuvo en sus planes pero se sentía con el compromiso ante su familia de hacer todo lo posible por volver a trabajar.

El día que comenzamos le pregunté: «¿Qué sería para ti un reto extraordinario conseguir con este proceso de coaching?» Ella me contestó: «No sé qué decirte. Se supone que estoy aquí para idear y poner en marcha un proyecto profesional como autónoma, pero después de los dos meses transcurridos hay momentos en los que lo veo factible y otros en los que siento que no tengo las capacidades necesarias». Yo le digo: «¿Y eso?». Ella continúa: «Mira, yo soy una buena técnico, he dirigido personas y me he tenido que pelear con todo bicho viviente para conseguir rentabilizar mi presupuesto. Pero por más vueltas que le doy creo que hay algo que me va impedir tener éxito ahora. Creo que yo no sirvo para montar un negocio; promocionar y vender nunca se me ha dado bien. Ya te comenté que durante estos años en paro, alguna vez he colaborado con una amiga que tenía

un pequeño estudio en el que hacíamos reformas y no se me ha dado mal visitar a los potenciales clientes, ir a ferias con ella, visitar alguna que otra empresa... pero siempre en su compañía y a gente conocida. Otra cosa es hacer esto sola, creo que no voy a ser capaz».

«Me dices que en este tiempo has visitado clientes y has asistido a ferias... Háblame un poco más de ello...». «Pues mira -respondió-, la primera fue al poco de estar yo en paro. Ana me propuso hacer varias visitas y me pidió que la acompañara a una feria de mobiliario. Ella insiste en que tengo madera para ganarme la confianza de la gente, que mi experiencia con proveedores y personal durante tantos años me ha dado capacidad para las relaciones y que eso es lo principal para vender». «¿Por qué crees que ella puede pensar así? -le digo-. «Cuando me presentaba a sus conocidos me parecía muy agradable conversar con ellos, hablar de mi experiencia en las obras y en qué aspectos yo creía que había que insistir para que un proyecto diera buenos resultados. La gente parecía encontrarse bien con mis reflexiones y atendía bastante concentrada a lo que yo decía. ¡Me gusta tanto mi trabajo que creo que expreso esa pasión con facilidad!». «Y ¿cómo crees que esa expresión de pasión influye en la gente que te escucha?» -le pregunto-. «Pues creo que a la gente le gusta. Me preguntan detalles, me hacen preguntas sobre cuánto tiempo hice todo aquello, en qué países, cómo me las ingené para hacerme un hueco en un mundo mayoritariamente masculino». «¿Crees que les inspiras confianza?», pregunto... «Si, creo que sí...», responde.

Mi trabajo hasta ahora ha sido seguir ayudando a Elvira a encontrar evidencias en su propio comportamiento de su capacidad para ganar la confianza de las personas, y a partir de ahí no le ha costado analizar qué hace que ella se decida por un profesional u otro a la hora de contratar un servicio. Entonces ha descubierto que no está tan lejos de poder vender. Sus valores de rigurosidad, capacidad de relación, pasión por lo que hace y valentía, que tanto le habían ayudado a alcanzar otras metas en su vida, ahora la capacitaban también para acometer un nuevo reto, venderse a sí misma.)



Maria y Ramón, un conflicto de no entendimiento

Isabel Aranda,

Coach ACC por ICF y Doctora en Psicología Organizacional. Coordinadora del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Socia-directora de TBC-ARANDA.

*S*esión doble de coaching, primero con María y luego con Ramón. Definitivamente en esa empresa hay un problema de relación entre estos dos gerentes. No se entienden. No se aceptan. No hay sintonía entre ellos.

María dice: «*No soporto que otros [en referencia a Ramón] sean tan blanditos, tan poco eficaces*». Más adelante afirma: «*Trabaja poco y mal, no innova nada, es rutinario y no está a la altura de su puesto. Yo creo que se está haciendo mal, y creo también que yo tendría que encargarme de todo el área. Quiero hacerlo muy bien porque yo aspiro a la Dirección General*».

Ramón dice: «No aguento que María trate de imponerse y controlar todo lo que se hace aquí. Para mí lo más importante es tener un buen ambiente de trabajo, hablar con colegas y no tener que estar todo el día luchando para ver quien se sale con la suya. No soporto su exigencia. Es tan competitiva, se debe de pensar que quiero quitarle el puesto y nada más lejos de la realidad, yo estoy bien donde estoy y no pienso moverme».

Y como coach trabajo con ellos la fundamentación de sus juicios. ¿En qué te basas para decir eso? ¿Siempre hace eso? ¿Alguna vez van bien las cosas? ¿Cuándo es así? ¿Qué te está pasando a ti cuando dices eso? ¿Qué significa *blandito*? ¿Qué significa *controlar*? ¿Qué significa *salirse con la suya*? ¿Qué es un *buen ambiente de trabajo*?... Y les llevo a hacer distinciones, excelencia-exigencia, soportar-aceptar, controlar-gestionar...

María y Ramón están abocados a tener que entenderse. Su director general lo ha dejado claro y les ofrece sendos procesos de coaching para resolver el conflicto de relación, la pérdida de confianza, los sentimientos encontrados y la oposición de sus puntos de vista, que están afectando la toma de decisiones

y repercutiendo en el rendimiento de la empresa. Por si fuera poco, sus respectivos equipos perciben esta situación y han comenzado a dividirse en dos bandos encontrados.

Ambos plantean lo mismo, pero lo plantean desde diferentes necesidades. Sin saberlo cada uno de ellos describe con todo detalle la necesidad del otro. En Ramón prima la necesidad de afiliación, su deseo de relacionarse con los demás y entablar relaciones interpersonales cercanas con los miembros de la organización. En María prima la necesidad de poder, tanto el poder personal de conseguir que las demás personas se comporten según los criterios de ella, influir y controlar a los demás, como el poder institucional de ganar estatus, organizar el trabajo y alcanzar metas. Son dos de las tres necesidades que señalaba uno de los psicólogos más importantes en motivación David McClelland (1917-1998) en su teoría de las necesidades (1961), basada en los trabajos previos de Henry Murray, y que se puede trabajar con el test de apercepción temática (TAT) por los psicólogos. La tercera es la de logro, la necesidad de realizar desafíos, sobresalir y tener éxito. Todas las personas contamos con las tres necesidades, pero la intensidad varía, y la forma en la que actuamos desde una u otra puede llevar a conflictos como este en las organizaciones.

Ambos profesionales cambian con el trabajo de coaching sus juicios, los adaptan para ser más competentes. Se dan cuenta de que la interpretación que hacen del comportamiento del otro no les facilita alcanzar sus objetivos. Se dan cuenta también de que lo que para uno es una necesidad relevante no lo es para el otro. Los criterios prioritarios con los que evalúan sus decisiones y acciones no son los mismos. Sin embargo, contar con ambos criterios enriquece a la organización. Desde la aceptación del otro, es más fácil coordinar sus acciones y gestionar mejor la empresa. Su relación y sus decisiones ganaron calidad de forma inmediata.)



NOVENO DÍA

A

nabel me ha comentado que después de la quinta sesión de coaching ha entendido por sí misma que su *forma* de ver sus objetivos personales ha cambiado radicalmente.

Como *coach* me siento profesionalmente satisfecho por la evolución que ha mostrado Anabel. Recuerdo que en la primera sesión de coaching venía para cambiar la forma de trato respecto a sus compañeros de trabajo... desde esa sesión a la actual, le ha cambiado, desde mi punto de vista, hasta su *forma de percibir las situaciones*.

Creo que una de las claves para este cambio ha sido lo ocurrido en la quinta sesión. Recuerdo que le pregunté si había cambiado el trato respecto de sus compañeros y me comentó que eso no era lo que realmente le importaba, lo que quería era respetarse a sí misma. Sus comentarios durante las sesiones de coaching eran: «No sé si me quiero», «creo que no me valoro»... «no lo entiendo, si soy una persona muy capaz».

En la última sesión comentó que se encontraba «como más tranquila», «como más aliviada». También dijo que se había dado cuenta de que su *forma de pensar* no estaba siendo la adecuada, y que su objetivo de cambiar el trato con los compañeros realmente era la excusa que se estaba imponiendo... «Ahora me doy cuenta», me dijo. «Todos estos años he buscado todo tipo de excusas», continuó hablando como si ya no existiera yo. «¿Cómo me he podido engañar durante tanto tiempo?», «¡Cuánto sufrimiento tan absurdo!», acabó diciendo.

La palabra alemana *Gestalt* se traduce en español como *forma*. Las leyes de la Psicología de la Gestalt fueron definidas en Alemania a principios del siglo XX por los psicólogos Max Wertheimer (fundador del movimiento), Kurt Koffka (el primero que puso por escrito las ideas de Wertheimer) y Wolfgang Köhler (el primer teórico e investigador del grupo). A este último se le atribuye la célebre frase: «El todo es más que la suma de las partes». La percepción, según los autores, se hace por zonas. La zona más importante es la relacionada con la «figura»; mientras que el «fondo» pasa literalmente a un segundo plano. O lo que es lo mismo, el ojo, al igual que la conciencia, pone el foco de atención en la «figura», que es lo que tiene mayor importancia.

Anabel ha puesto el foco de atención, por lo menos en los últimos años, en aspectos de «fondo». Ha percibido e interpretado de *forma* distinta las cosas, viéndolas distorsionadas, confundiendo la figura con el fondo y el fondo con la figura. Es a partir de la quinta sesión cuando Anabel interpreta otra realidad de la que estaba acostumbrada a ver... Desde entonces, percibe, interpreta y se comporta de *forma* distinta, acorde a sus capacidades y el potencial que tiene.)

*Anabel y la Gestalt:
Leyes de la percepción
y su repercusión en
el procesamiento-
comportamiento
humano*

Alfonso Alonso,

Miembro del grupo de trabajo Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Doctor en Gestión de Conflictos. Socio Director de Avance Strategic Consulting. Psicólogo coach. aalonso@adsrh.com.

BIBLIOGRAFÍA

- Leahey, T. H. (2005). HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA (6^a ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Köhler, W. (1967). PSICOLOGÍA DE LA CONFIGURACIÓN. Madrid: Morata.
- Koffka, K. (1973). PRINCIPIOS DE LA PSICOLOGÍA DE LA FÓRMULA. Buenos Aires: Paidós.

10 DÉCIMO DÍA



Pedro viene a su tercera sesión. Llevamos días trabajando en su objetivo de adaptarse lo más rápidamente posible a su nueva posición. Desde que fue ascendido a director de Marketing hace tres meses las cosas le van en general muy bien. Se encuentra satisfecho de su adaptación a la nueva función, de cómo está relacionándose con su equipo, de su grado de entendimiento con el director general... Ahora bien, hay algo que le está «chafando» poder disfrutar a tope de este momento, algo que le tiene preocupado y que está empezando a dejarlo sin dormir algunas noches. En un principio, cuando empezamos, lo mencionó «de pasada», pero a la hora de definir su objetivo de proceso, lo dejó de lado. Hoy se anima a compartirlo conmigo y me dice: «Elena, hoy querría trabajar algo que me inquieta desde hace tiempo; pensé que lo iba a poder arreglar yo sólo, pero veo que no lo logro y me gustaría echarle un vistazo contigo hoy». «¿Qué es?» le digo. «Pues mira, se trata de las dificultades que encuentro para relacionarme con uno de mis iguales, en concreto con Carlos, el director comercial». «La verdad es que llevamos conviviendo años con problemas de comunicación, pero desde que he ascendido, esto es más evidente; se empeña en poner trabas a la mayoría de nuestras propuestas. Yo estoy ya hasta las narices del asunto. Pensé que, con mi nuevo puesto, mostrándome más firme y contundente, iba a conseguir que cambiaran de actitud, pero nada».

«Cuéntame -le digo- qué te gustaría conseguir en tu relación con Carlos». «A mí lo que me gustaría conseguir es que pudiéramos hablar como personas civilizadas, que por lo menos nos escucháramos pero... ¡está insoportable, cada vez que hablo en el comité de dirección tiene una puntilla que decir a lo que expreso, jamás le parece bien nada de lo que digo!».

«Pedro, ¿cómo definirías esa emoción que sientes cuando estás en los comités?», le pregunto. «¿Qué qué emoción siento?... Pues no sé, ¿cómo te diría yo?

Me entra un cabreo que ni teuento. Es que no lo puedo soportar. Me parece tan infantil y tan ilógico su comportamiento que no lo puedo entender».

«Desde ese cabreo que sientes, ¿qué acciones te salen poner en práctica de manera más natural?», le pregunto. «¿Qué qué me sale hacer? Pues mandarle a la mierda. Perdona por el vocabulario, pero como tenemos confianza...», dice enojado... «Y esa emoción para qué te capacita en relación con tu objetivo de llegar a hablar como personas civilizadas?». Se queda pensando un rato largo y me dice: «Está claro. No me capacita para nada, más bien me estorba y mucho». «¿Quéquieres hacer al respecto?», le pregunto...

Y desde ahí empezamos un diálogo que le lleva a reconocer mejor sus emociones y el papel que éstas juegan en su capacidad para relacionarse, comunicarse, trabajar y llegar a acuerdos con otros. El concepto de inteligencia emocional y social lo introduce el psicólogo estadounidense-israelita Reuven Barn-On en 1980, quien afirma que ser emocional y socialmente inteligente como: «La capacidad para entendernos y expresarnos, para comprender y relacionarnos bien con otros, y para enfrentar con éxito las demandas, los desafíos y presiones diarias. Comienza en primer lugar mejorando nuestra capacidad intrapersonal de ser conscientes de nosotros mismos, entender nuestras fortalezas y debilidades, así como nuestra habilidad para expresar nuestros sentimientos y pensamientos de forma no destructiva. En el plano interpersonal, ser emocional y socialmente inteligente abarca la capacidad de ser consciente de las emociones de los demás, sus sentimientos y necesidades, con el fin de establecer y mantener relaciones de cooperación constructivas y mutuamente satisfactorias».)

BIBLIOGRAFÍA

- Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (2000c). *Handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

Pedro y la inteligencia emocional y social: Cómo el conocimiento de nuestras emociones nos hace más capaces y «poderosos» para alcanzar lo que deseamos

Elena Pérez-Moreiras,

Miembro del Grupo de Trabajo de Psicología y *Coaching* del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Psicóloga-coach. Socia-directora de RH ASESORES EN RRHH S.A. eperez-moreiras@gruporh.com.



ONCEAVO DÍA

Esther es gerente de negocio de una empresa multinacional. Actualmente, la sección de negocio que lleva Esther está dando buenos resultados. Sin embargo, la previsión de crecimiento para el año 2013 no se presenta tan bien como el 2012. Tanto es así, que la dirección de la empresa apuesta por otros tipos de negocios diferentes y más rentables.

«*¿Qué tal Esther, cómo estás?*», le pregunto. «*Normal*», contesta. «*Quieres que hablemos de algo en concreto?*». «*Me encuentro en una situación complicada... y me refiero a mis valores*», me dice. «*¿A qué te refieres?*». «*No estoy siendo sincera con el grupo de personas que gestiono. Me explico: por un lado, este año la previsión del negocio está siendo muy buena, ya que estamos dando buenos resultados. Sin embargo, para el año 2013, me acaban de informar, los recortes van a ser muy duros. En el comité de dirección hemos acordado que estos datos no se pueden trasladar a los demás empleados todavía. Como tengo una relación tan buena y directa con mi gente, me siento fatal por ocultar esta información... No se lo merecen, pero no puedo saltarme lo que se ha acordado en el comité... y tengo la sensación de estar traicionando a mi equipo*».

«*¿Qué vas a hacer?*», le pregunto. «*Estoy deseando que llegue el momento de que la información se haga oficial. Desde luego tengo que hacer algo, porque puede que el siguiente paso sea prescindir de alguno del equipo. Y pensar eso todavía me resulta más inquietante*».

Disonancia cognitiva describe el estado de ánimo en el que el comportamiento no se corresponde con lo que se piensa)

«*¿Cómo puedes llevar a cabo ese “hacer algo” que me comentas?*». «*Lo primero de todo es hablar con el equipo para buscar nuevas alternativas. Eso... ¡eso es!, tengo un equipo muy bueno para poder desarrollar nuevos proyectos que encajen en la nueva política que quiere establecer la empresa. En cuanto se haga oficial la noticia, algunos del equipo se vendrán abajo, pero sé que trabajando con ellos encontraremos alguna solución y saldremos fortalecidos*».

El psicólogo Leon Festinger en 1957 acuñó y usó el término disonancia cognitiva para describir el estado de ánimo en el que el comportamiento no se corresponde con lo que se piensa. La tensión interna que se produce puede estar provocada por mantener al mismo tiempo dos pensamientos incompatibles que están en conflicto, lo que puede generar una búsqueda continua de argumentos que refuerzan la conducta incongruente.)

BIBLIOGRAFÍA

- FESTINGER, L. (1957). A THEORY OF COGNITIVE DISSONANCE. STANFORD, CA: STANFORD UNIVERSITY PRESS.
- FESTINGER, L., AND CARLSMITH, J. M. (1959). COGNITIVE CONSEQUENCES OF FORCED COMPLIANCE. JOURNAL OF ABNORMAL AND SOCIAL PSYCHOLOGY, 58, 203-210.

Alfonso Alonso,

Miembro del grupo de trabajo Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Doctor en Gestión de Conflictos. Socio Director de Avance Strategic Consulting. Psicólogo coach. aalonso@adsrh.com.

12

DUODÉCIMO DÍA



Elena es una profesional con gran responsabilidad en desarrollo de proyectos sociales. Es una persona con un fuerte sentido de la responsabilidad y con grandes expectativas sobre su rendimiento. Plantea como objetivo del coaching la insatisfacción que siente entre cómo le gustaría sentirse y cómo se siente. Su vida personal y profesional van de la mano y en ambos ámbitos indica el mismo sentimiento: quiere y no quiere; desea sentirse bien, pero se siente mal; piensa que se merece más de la vida, de su trabajo, de su familia, pero cree que no se lo merece; le gustaría sentirse una persona de éxito, pero no se considera válida para ello. Vive en constante tensión, en constante insatisfacción. Elena comienza a dar razones para defender sus posturas y oyéndose a sí misma se ratifica en sus posiciones dando coherencia a lo que dice. No piensa sobre lo que hace, sino en cómo justificarse ante lo que hace.

El *coach* trabaja la conciencia sobre cómo se siente la *coachee* a través de preguntas abiertas que le permiten indagar sobre sus creencias, sus prioridades y sus frenos. «*¿Qué quieres decir con insatisfacción?*», «*¿Qué te ocurre cuando deseas conseguir lo quequieres?*», «*¿Qué te está impidiendo sentirte como deseas?*», «*¿Qué ocurre cuando piensas que no ...?*», «*¿Qué ocurre cuando piensas que sí ...?*».

En Elena hay una fuerte disonancia cognitiva, una incompatibilidad entre dos creencias simultáneas que vive como un conflicto interno: sí y no; puedo y no puedo; y una justificación de esas opiniones buscando la congruencia consigo misma para evitar la tensión.

Salvamos los desajustes en nuestro pensamiento dando razones «inventadas» que den sentido a lo que decimos. Pero cuando nos hacemos conscientes de esa incongruencia o disonancia, nos vemos motivados para buscar nuevas creencias para reducir la tensión hasta conseguir un equilibrio o coherencia interna.

Y eso es lo que le pasa a Elena, se da cuenta de que sus creencias están en colisión y no le permiten alcanzar su máximo potencial, «la mejor versión» que se potencia en el *coaching*. Rápidamente surgen reflexiones duras hacia ella misma, duras también hacia su forma de pensar y sentir. Pero también surge el cuestionamiento de esas creencias.

El *coach* ahonda en lo que le suponen las creencias al *coachee*: «*¿En qué te basas para decir eso?*», «*¿Cómo podrías aumentar el impacto de tu creencia?*», «*¿Qué te lleva a creer que...?*», «*¿Qué pasaría si formularas la creencia contraria?*», «*¿Qué pasaría si fuera posible alcanzar lo que piensas?*», «*¿Qué pasaría si no tuvieras que justificar tus razones?*».

Al incrementar la conciencia sobre sí misma y su forma de pensar, Elena elige cómo pensar y qué creer simplemente, sin necesidad de justificarse por ello.)

Elena y la incompatibilidad de creencias

Isabel Aranda,

Dra. en Psicología
Coach ACC por ICF
Coordinadora del grupo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

BIBLIOGRAFÍA

- FESTINGER, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Evanston, IL: Row and Peterson.
- GAZZANIGA, M. S. (1985). The social brain. Nueva York: Basic Books. [Traducción castellana: El cerebro social. Madrid: Alianza, 1993.]

13

DÉCIMOTERCER DÍA

Enrique se encuentra en pleno caos. Su empresa está sufriendo de manera grave la crisis. Después de diez años de esfuerzos, parece que llega el final de un periodo vital. La situación no tiene vuelta de hoja: "Parece que vamos a cerrar", me dice al comienzo de nuestra cuarta sesión.

"¿Vais a cerrar?" reformulo. "Sí, me temo que no hay otra solución", me contesta. "¿Quieres que trabajemos hoy algo relacionado con esto?", le pregunto. "La verdad es que hay algo que me tiene especialmente angustiado; fíjate que no es tanto qué vamos a hacer nosotros, los socios. "Lo que realmente me tiene hecho polvo es la situación en la que se quedan Ernesto y Jaime, nuestros delineantes. Son personas de edad, ya están en los cincuenta y pico ambos. Si cerramos, tal y como están las cosas, dudo que tengan ninguna posibilidad de volver a emplearse, y la verdad es que todavía tienen hijos en casa a los que mantener...". "¿Qué te gustaría conseguir en la sesión de hoy en relación con ellos?", le pregunto. "Me gustaría tener más claro cómo plantear su despido. Creo que no voy a ser capaz de mantener la calma, ¿te imaginas que me pongo a llorar?".

Ayudo a Enrique a identificar cómo su comportamiento se ha ido configurando a través del tiempo como resultado de la interacción continua con el ambiente y cómo, buscando modelos (propios o ajenos) de la conducta que desea poner en práctica, logrará un gran avance para llegar a su objetivo final.

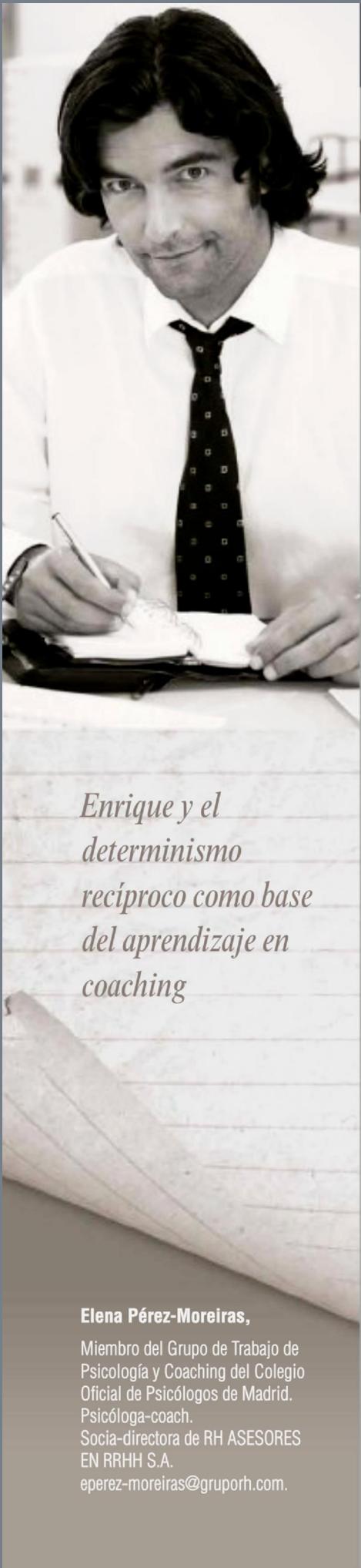
Le ayudo a descubrir lo que Albert Bandura -psicólogo, padre del aprendizaje por imitación o modelado y del aprendizaje social- llamó *determinismo recíproco*. El determinismo recíproco afirma que el mundo y el comportamiento de una persona se causan mutuamente. Considera la personalidad como el resultado de la interacción

entre ambiente, comportamiento y procesos psicológicos del individuo. Estos procesos consisten en nuestra capacidad para albergar imágenes en nuestra mente y nuestro lenguaje a partir de nuestro propio comportamiento o el de otros. Propone cuatro condiciones para que se produzca el aprendizaje: atender (poner el foco en lo que se quiere), retener (recordar aquello a lo que hemos prestado atención, eso que hemos trabajado en la sesión de coaching y que nos servirá como referente mental cuando nos enfrentemos a la situación real), reproducción (traducimos a comportamientos esas imágenes que hemos formado durante la sesión de coaching en nuestra mente y los reproducimos en la práctica; sabiendo que, cuanto más los reproduzcamos, más fuerte será el aprendizaje) y motivación (no haremos nada si no estamos motivados para poner en práctica la conducta ideada).

Al final de la sesión, Enrique tiene claro qué, cómo, cuándo y dónde actuar para lograr su objetivo: mantener la compostura y transmitir mediante su lenguaje, su cuerpo y su emoción el comportamiento adecuado en el momento en que tenga que hablar de los despidos con los afectados. Está seguro de que posee los recursos adecuados para conseguirlo y tiene la certeza de que Ernesto y Jaime, en consecuencia, entenderán la situación, la afrontarán serenamente y mostrarán una actitud constructiva ante su inevitable despido.)

BIBLIOGRAFÍA

- BANDURA, A. Y WALTERS, R. H. (1963). Social learning and personality development. New York: Holt, Rinehart & Winston.



Enrique y el determinismo recíproco como base del aprendizaje en coaching

Elena Pérez-Moreiras,

Miembro del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Psicóloga-coach. Socia-directora de RH ASESORES EN RRHH S.A. eperez-moreiras@gruporh.com.

14

DÉCIMOCUARTO DÍA

La empresa a la que pertenece Luis es una organización de más de 500 empleados con distintas sedes internacionales. Sin embargo, está sujeta a muchos recortes por la situación actual. Luis es una persona extrovertida, con mucha ilusión, pero desde hace unos meses se encuentra muy decaído.

Su desánimo ha ido aumentando, en la misma línea que sus resultados laborales. Solía ser una persona apasionada y entusiasta en su trabajo, que contagia su humor al resto del personal, tanto a compañeros como a jefes. Actualmente su comportamiento es bastante extraño, tiene una sensación de incertidumbre muy grande en comparación con los meses anteriores, en los que los resultados siempre eran positivos.

“¿Tan mal está la situación en la empresa?”, pregunta ante su afirmación. “Ya lo creo, de hecho, no le doy un año”, me responde. “¿Qué tienes pensado hacer?”, le pregunto. “No tengo ni idea... Estoy tan confundido... Me preocupan mis hijos, porque mi mujer y yo nos podemos conformar con lo que hay, pero ¿qué voy a hacer con los niños?... Me siento tan abatido. ¡Haga lo que haga, todo me sale mal!”. Se quedó un rato en silencio, no veía la forma de escapar de aquella situación.

El psicólogo Seligman desarrolló una teoría llamada **indefensión aprendida** que se manifiesta en el ámbito motivacional, en el que se observa un retraso en iniciar respuestas voluntarias.

En el ámbito cognitivo, no se aprende rápido y, además, se hace de forma desestructurada, y en el ámbito emocional, se produce un estado de ansiedad y miedo, seguido de depresión.

Según Seligman, la indefensión es un “estado psicológico que se produce frecuentemente cuando los acontecimientos son incontrolables”.

“Luis, me dices que, hagas lo que hagas, todo te sale mal”, le digo. “Eso es”, me contesta. “¿Siempre ha sido así?”, le pregunto. “Ahora mismo, es lo que pienso y siento”, me vuelve a decir. “Me dices también que te preocupan tus hijos”, le comento. “Exacto, es lo que más me preocupa”, dice. “¿Qué vas a hacer?”, le pregunto. “¡No lo quiero ni pensar!... ¡pero tengo que hacer algo!”, me comenta. “Es una forma de empezar... ¿qué puedes hacer para que dejes de preocuparte?”, le pregunto. “Creo que lo primero que tengo que hacer es hablarlo en el trabajo y ver las opciones que me ofrecen. Hasta ahora he ido evitando la situación sin hacer nada al respecto, pero debo aclarar la situación y no esperar hasta el último momento confiando en que cambien las cosas en la empresa”, me dice. “O sea, que lo primero que vas a hacer es hablar con la empresa”, le repito. “Sí, es lo primero que voy a hacer, y en función de lo que me digan, iré sabiendo cuáles son las alternativas...”.)

*Luis y la indefensión aprendida.
Seligman*

Alfonso Alonso,

Miembro del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Doctor en Gestión de Conflictos. Socio Director de Avance Strategic Consulting. Psicólogo coach. aalonso@adsrh.com.

BIBLIOGRAFÍA

- SELIGMAN, M. E. P. (1975). Helplessness: On depression, development, and death. San Francisco: W.H. Freeman.
- SELIGMAN, M. E. P. (1983). Indefensión. Madrid: Debate.



Miguel.

Paul Ekman: lo que las palabras callan y el cuerpo declara

Elena Pérez-Moreiras,

Miembro del Grupo de Trabajo de Psicología y *Coaching* del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Psicóloga Experta en coaching acreditada por el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Directora de RH ASESORES EN RRHH. eperez-moreiras@gruporh.com.



DÉCIMOQUINTO DÍA

Miguel acaba de volver de vacaciones. Hoy se propone trabajar algo que le viene preocupando. *"Me gustaría saber cómo conseguir que mi gente capte correctamente lo que yo quiero decirles y, una vez que lo tienen claro, lo hagan de buen grado"*, articula como objetivo de la sesión. Le insto a que me cuente más y dice: *"Mira, es que ya no sé qué hacer con determinadas personas. En mi equipo hay como dos tipos de gente. Con unos no tengo ningún problema, nos reunimos, les cuento los cambios que hay que introducir en el servicio, aclaramos dudas y se ponen al trabajo sin más. Con otros, especialmente dos personas, por más que me reúna con ellos, tengo la sensación de que no me expreso bien. O yo soy muy torpe, o no les da la gana de entenderme. Me dicen que sí, que sí, y luego nada, de lo dicho, nada. Siguen haciendo exactamente lo mismo que antes, sin cambiar aquello que están haciendo mal y que les acabo de decir que tiene que ser modificado. Cuando me vuelvo a sentar con ellos, no sé, es como si estuvieran a la defensiva. Les pregunto, pero no contestan demasiado, se callan o responden con monosílabos. Cada vez veo más claro que no hay mucho más que hacer con ellos, me resisto..."*.

"Dime -le planteo- qué haces con aquellos con los que no tienes problemas". Dedicamos más de veinte minutos a *diseccionar* una de las conversaciones mantenidas con una de esas personas (Macarena) hace poco. Él primero se centra en las palabras, lo que él ha dicho, y a partir de ahí, con esmero, vamos desgranando la escena (dónde se realizó el encuentro, quién llegó antes, cómo recibió a su colaborador, qué dijo en cada momento, qué contestó la otra persona...). Terminada esta tarea, le pido que me describa qué pasa cuando se reúne con alguno de sus colaboradores del grupo *«problemático»*. Él, antes de empezar a hablar, cambia de posición, corrige su postura. Separa su espalda del respaldo de la silla, sus brazos se mueven y se cruzan sobre su pecho, las piernas se disponen dobladas más cerca del cuerpo, poniendo los pies debajo del asiento. Su gesto se vuelve serio y su mirada pierde la luz que desplegaba cuando me hablaba del primer grupo. Despues de una hora, Javier ha tomado conciencia de cómo su cuerpo refleja sus emociones y estados de ánimo. También ha descubierto cómo su voz se modula y cambia según la sensación que le induce el recuerdo de uno u otro colectivo y que ese estar a la defensiva que él notaba en su interlocutor problemático era reflejada por él mismo en la interacción. Ha podido darse cuenta de en qué medida son distintos su cuerpo y su voz cuando interactúa con aquellos que él califica de buenos colaboradores. Ha podido descubrir cómo su emoción, la energía que siente dentro de su cuerpo al pensar en alguien y en algo, se impone a la razón, mostrándose hacia afuera, de manera sutil, a través de su cuerpo y su discurso.

Gracias entre otros expertos a Paul Ekman, psicólogo, Doctor Honoris Causa por la Universidad de Chicago y de Adelphi, comprendemos mejor la comunicación no verbal, la expresión facial y el movimiento corporal. Desarrolló su tesis en 1955 y su primera publicación, en 1957. En sus primeros trabajos su acercamiento a la conducta no verbal se centró en identificar su relación con la personalidad. Durante la década siguiente, su obra pone el énfasis en los aspectos sociales y la Psicología Transcultural. Hoy en día es considerado uno de los psicólogos más influyentes del siglo XX.)

BIBLIOGRAFÍA

- EKMAN, P. (2012). *El rostro de las emociones*. Madrid: RBA.
- EKMAN, P. (Ed.) (2002). *Emotions Inside Out. 130 Years After Darwin's. The Expression of the Emotions in Man and Animals*. Annals of the New York Academy of Sciences, V. 1000.

16

DÉCIMOSEXTO DÍA

Mario inicia su proceso de coaching con el fin de mejorar su capacidad de liderazgo con su equipo. Se muestra directo, abierto y confiado ante los objetivos que se plantea.

Su gran reto es que su equipo *“le siga”* en su ritmo diario para hacer frente a los objetivos del negocio. Reconoce que hay una importante distancia entre lo que él les pide y lo que ellos, dice, *“están dispuestos a hacer”*.

“¿Quéquieres decir con esto?”.

Pocas preguntas son necesarias, Mario expresa con fluidez el hilo de sus pensamientos. Lo tiene claro: *“Es que no me siguen”*.

“¿Qué es para ti un reto?”.

Mario dice que él se siente muy capaz de hacer las tareas que se plantea, le gusta superarse, hacer más y mejor, es algo que forma parte de su forma de actuar, es su forma de ser.

Su concepto de autoeficacia, en términos de Bandura (1987), le lleva a tener una fuerte sensación de control y a fijarse tareas difíciles con las que mantiene un fuerte compromiso. Las personas como él reaccionan frente a la posibilidad de fracaso aumentando y reafirmando aún más sus esfuerzos y se recuperan rápidamente después de un contratiempo.

“¿Qué significa que no te siguen?”.

“Eso, que no se esfuerzan suficiente, que les faltan conocimientos o

habilidades y no se comprometen con las metas”.

Mario mide la capacidad de su equipo desde su propio sentido de eficacia. Para él, el que no le sigan es el resultado de un esfuerzo insuficiente.

“¿Sabes en qué medida se sienten capaces de responder ante los objetivos?”.

Puede que tengan una percepción de su autoeficacia más baja que la de él, en cuyo caso duden de sus capacidades y se planteen retos poco desafiantes, así como un compromiso menor.

“¿Cómo crees que puedes aclarar estas diferencias?”.

Mario lo ve claro, es hora de tener una conversación con su equipo que les permita clarificar cuáles son las expectativas de cada uno y cómo se sienten de capaces ante ellas.

Puede que otros factores estén afectando a su capacidad de liderar, pero hoy Mario se lleva en claro que liderar un equipo también es hacer que se sientan capaces de alcanzar los retos.)

Las personas como él reaccionan frente a la posibilidad de fracaso reafirmando aún más sus esfuerzos)

Mario y la autoeficacia

Isabel Aranda,

Coach ICF. Psicólogo Experto en Coaching acreditado por el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Doctora en Psicología. «emociones capacitantes» Coordinadora del grupo de trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

BIBLIOGRAFÍA

- BANDURA, ALBERT (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist* 28(2): 117-148.

17

DECIMOSÉPTIMO DÍA

Yago es dueño de varias empresas en las que tiene participaciones con seis socios más. Este último año se ha encontrado incómodo por la sencilla razón de no sentirse lo suficientemente recompensado económico. Ante la situación de crisis que le toca vivir, se siente contrariado entre lo que piensa y lo que siente.

“*¿Ocurre algo?*”, le pregunta el coach... Yago comenta: “*Lo estoy enfocando de forma demasiado racional, y el caso es que no me siento del todo bien. Con la crisis que hay, mi situación es buena, no me debería quejar... Sin embargo, no sé, no termino de estar bien... Es extraño. El caso es que quiero hacer algo*”.

“*De acuerdo Yago, ¿qué quieres hacer?*”, le consulta el coach. “*Lo que quiero es tener más tiempo para aprender y mejorar a nivel laboral. Tengo ganas de seguir aprendiendo y mejorar lo que hago, sin embargo, con los socios que tengo, eso es algo inviable*”, responde.

“*¿Has pensado la forma de buscar tiempo para aprender y mejorar?*”.

“*Pienso que debería hacer un plan de viabilidad y comprar una de las empresas. De esta forma, podré ser dueño de mi agenda. Me imagino que la inversión al principio será muy alta. No sé, en los tiempos que corren es arriesgado, aunque soy joven y si no lo hago ahora, creo que no lo haré nunca. Lo que puedo hacer es valorar el plan de viabilidad y si es factible, compro la totalidad de una de las empresas. De esta forma, podría desvincularme de las otras empresas y dispondría de ese tiempo que necesito*”.

El voluntarismo wundtiano, propuesto por Wilhelm Maximilian Wundt (1832-1920) supone situar

las actividades volitivas como el eje central de los fenómenos mentales. Además, implica que todos los procesos psíquicos pasan por cuatro fases:

■ **Estimulación.** Conjunto de fenómenos de carácter psicofisiológico que están en el inicio de la experiencia.

■ **Aprehensión o representación.** Permite hacer consciente la experiencia psíquica.

■ **Apercepción.** Hace que la experiencia psíquica sea identificada, cualificada y sintetizada por la mente.

■ **Acto de voluntad.** Suscita la acción mediatizada por el libre albedrío.

Por lo tanto, Wundt propone una doctrina de síntesis mental, donde la función atentiva cumple un papel clave junto con los actos de voluntad. Partiendo de estas premisas, la situación de Yago se presentaría de la siguiente forma:

En primer lugar, el conjunto de fenómenos de carácter fisiológicos se traducen en sensaciones de malestar, algo le incomoda y ese inicio de la experiencia le lleva a visitar al coach. En segundo lugar, a través de la sesión de coaching hace consciente esa experiencia, representando la “imagen” de lo que le ocurre, verbalizando ese “darse cuenta”. ¡Yago no se encuentra bien! En tercer lugar, identifica la experiencia psíquica y la sintetiza de la siguiente forma: se encuentra mal, su enfoque es racional, su situación es buena dentro de la situación de crisis, aunque hace consciente la inutilidad de la queja, siente la necesidad de hacer algo. Y en último lugar, en un acto de voluntad, delimita los primeros pasos para su propio plan de acción.)

BIBLIOGRAFÍA

- WUNDT, W. M. (1873-1874). *Principles of Physiological Psychology*. London.
- WUNDT, W. M. (1896). *Outlines of Psychology*. New York.

Yago y el voluntarismo de Wundt

Alfonso Alonso,

Miembro del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Doctor en Gestión de Conflictos. Socio Director de Avance Strategic Consulting. Psicólogo Coach. Correo electrónico: aalonso@adsrh.com

18

DECIMOCTAVO DÍA

Comenzamos la quinta sesión de las siete que conforman el proceso de *coaching* de Chelo. Su objetivo de proceso es conseguir ejercer su función de liderazgo con menos tensión. Al comenzar en junio evaluó que ese nivel de tensión que sentía ante sus obligaciones de dirigir su equipo era de 8 sobre 10. La escuchaba decir: "Soy una persona que siempre ha trabajado de manera bastante independiente y, desde que me ascendieron, con ocho personas a mi cargo tan capacitadas, es como si me hubieran metido un montón de piedras en la espalda. Creí que me iba a adaptar mejor, que sería cuestión de tiempo, pero fíjate, después de casi dos años, no consigo quitarme ese peso de encima". Se fijó la meta de llegar a disminuir a 3 esa tensión al final del proceso.

"¿Cómo va todo?", le pregunto al comenzar nuestra conversación. "Parece mentira. No sé exactamente que pasó el último día que estuvimos juntas. Ya estaba empezando a notar cierta mejoría en sesiones anteriores, pero realmente creo que fue en la última sesión cuando de alguna manera cambió mi perspectiva sobre mi puesto. Algo comentamos, algo te dije que me hizo ver lo que hago de una manera nueva, no sé, es como si hubiera cambiado el chip y zaca, las cosas parecen distintas". "Siempre he pensado que un jefe debe saber más que sus colaboradores y fue una de las cosas que me hizo dudar a la hora de aceptar la promoción. Sin embargo ahora me ha dado cuenta de que eso no tiene por qué ser así y he sentido un alivio enorme. He encontrado el verdadero significado a mi función y me gusta mucho más mi trabajo. Creo que he descubierto cómo, aun no siendo tan especialista como ellos, puedo contribuir a la

buena marcha del equipo y parece que se me han quitado todos los complejos. Además, me noto más concentrada en lo que hago y me cunde mucho más el día. Luego llego a casa y allí parece que también las cosas son más fáciles".

Chelo se encuentra en estado de *flow* (fluir), ese estado que el psicólogo Mihály Csíkszentmihályi, profesor de psicología en la Universidad de Claremont (California) y anteriormente jefe del departamento de psicología en la Universidad de Chicago y del departamento de sociología y antropología en la Universidad Lake Forest, definió en 1975.

Para alcanzar un estado de *fluir*, debe alcanzarse un estado de equilibrio entre el desafío de la tarea y la habilidad de quien la realiza. Si la tarea es demasiado fácil o demasiado difícil (según el juicio del *coachee*), el *fluir* no podrá presentarse. Es aquí donde el *coaching* interviene, favoreciendo en el *coachee* su habilidad para analizar, decidir, idear y materializar el qué y el cómo quiere emplear sus recursos.

Fluir también implica una especie de atención enfocada, y se ha observado que la meditación, el yoga, las artes marciales, y ahora también el *coaching* lingüístico y corporal-emocional, pueden mejorar la capacidad de una persona para fluir.

En síntesis, *fluir* puede describirse como un estado en el que la atención, la motivación y la situación se encuentran, dando como resultado una especie de armonía interior productiva y retroalimentación.)

BIBLIOGRAFÍA

- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (Flujo: La psicología de la experiencia óptima). New York: Harper & Row. ISBN 0-06-092043-2.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1998). *Finding Flow: The Psychology of Engagement With Everyday Life* (Cómo descubrir el flujo: La psicología del compromiso con la vida diaria). Basic Books. ISBN 0-465-02411-4 (una descripción de las técnicas; en inglés)

Chelo y los estados de fluidez.
Mihail
Chimetzmihaly

Elena Pérez-Moreiras,

Miembro del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Psicóloga Expertía en Coaching PsEC®. Directora de RH ASESORES EN RR.HH. E-mail: eperez-moreiras@gruporh.com



Juanjo y los pensamientos negativos

Isabel Aranda,

Doctora en Psicología. Psicólogo experto en coaching. Directora de aranda consulting. Coordinadora del grupo de trabajo de psicología y coaching del Colegio oficial de Psicólogos de Madrid.

19 DECIMONOVENO DÍA

Juanjo es el subdirector de una empresa de servicios con un equipo directo de 5 personas y más de 500 en total. Consulta al *coach* que trabaja para la empresa si puede mejorar su capacidad de liderazgo con el *coaching*. Este es precisamente uno de los temas que se trabajan de forma recurrente en *coaching*.

Una vez comenzada la sesión, Juanjo plantea abiertamente su objetivo, que aparentemente está un tanto alejado del liderazgo. No deja de darle vueltas al tema de que le juzguen; no puede con ello. Le supera en el día a día. Esto le resta confianza y le impide sentirse cómodo en la toma de decisiones y en los actos que implican a todo el personal.

“¿Qué quieres decir que te juzguen?”

“Creo que no estoy a la altura”

“¿Qué es no estar a la altura?”

“Llego a pensar que soy un fraude”

“¿Qué quieres decir con eso?”

“Que no me merezco donde estoy, que los demás lo ven. Cada día tengo más ansiedad cuando tengo que dirigirme a todos” ... “Creo que no estoy siendo todo lo productivo que debiera y eso me hace todavía perder más confianza en mí mismo. Tengo miedo de no valer. Soy muy exigente.”

Juanjo muestra pensamientos negativos que se ven precisamente reforzados por su exigencia y que afectan directamente a su productividad y bienestar.

En psicología positiva este grupo de pensamientos están identificados como pensamientos negativos relativos a la ansiedad que sabotean su bienestar. Los pensamientos negativos pueden afectar profundamente a la persona, su hacer y sentir y es necesario que los elimine para que pueda sentirse plenamente responsable de sí mismo.

Los pasos para ello son concienciar a la persona de las implicaciones que tienen estos pensamientos, facilitarle que se dé cuenta de que puede cambiarlos y entrenarle en eliminarlos con el método ABCDE, trabajando a través de sus pasos la estructura que sustenta este tipo de pensamientos.

■ **A:** Analizando el suceso real que afecta a la persona.

■ **B:** Identificando la cadena de pensamientos que aparecen ante el suceso.

■ **C:** Identificando las emociones y conductas que causa B.

■ **D:** Reestructurando y modificando las ideas que se dan en B.

■ **E:** Identificando las consecuencias beneficiosas que se producen en pensamientos y sentimientos que se dan en D.

Para Juanjo fue fácil darse cuenta de cuál era la vorágine de pensamientos negativos ya que era muy consciente de sus consecuencias. No le costó seguir los pasos que su *coach* le indicaba para erradicarlos. Luego, como siempre, quedaba la tarea de generar el hábito de hacerlo, pero eso es tema de otra sesión.)

BIBLIOGRAFÍA

■ SELIGMAN, MARTÍN (2003). La auténtica felicidad. Barcelona: Vergara.

20

VIGÉSIMO DÍA

Iñigo es un reciente directivo que acaba de ascender en la empresa. Siempre ha estado supervisado por su jefe, con el que se lleva muy bien. Con el nuevo puesto, lo que quiere es ser más independiente y no molestar a su antiguo jefe con sus dudas.

En la empresa acaban de contratar un programa de *coaching ejecutivo* en el que Íñigo también participará. En este proceso, lo que busca Íñigo en su *coach* es una persona que haya tenido experiencia en puestos de dirección, para poder

En la teoría de Perls aparecen varios conceptos: 1) de la Gestalt: la forma y el fondo, es decir, la totalidad se construye por polaridades complementarias; 2) el proceso de autorregulación orgánica, en donde la persona es capaz de regularse por sí misma; y, por último, 3) el concepto de homeostasis, entendido este como algo dinámico y no estático, como un fluir continuo.

Por tanto, para Perls, holismo y homeostasis son innatos en el ser humano. Con lo cual, de su teoría se deriva que “*el ser humano se realiza a sí mismo tal como es*”.

De la teoría de Perls se deriva que “*el ser humano se realiza a sí mismo tal como es*”)

contrastar sus ideas y así sentirse más seguro en sus decisiones.

En la primera sesión, Íñigo va directo a su *coach* y le pide consejo para que le dé unas nociones sobre su nuevo cargo como director, ya que se encuentra un poco agobiado. El *coach* le aclara algunos conceptos, comentándole que un proceso de *coaching* no es un proceso de *mentoring*. El *coach* no es un mentor y, por tanto, trabaja de otra forma. Ante esa aclaración Íñigo se queda perplejo y le pregunta: “*¿Qué puedo hacer yo?*”. A lo que el *coach* le responde: “*¿Qué crees que puedes hacer tú?*”.

De la misma forma, el *coach* vio a Íñigo desde los tres conceptos planteados por Perls: 1) la totalidad, 2) la capacidad de autorregularse por sí mismo, y 3) la capacidad de aprendizaje o fluir continuo. En definitiva: Íñigo se realiza a sí mismo tal como es.

A partir de esa primera sesión de *coaching*, y en concreto de esa conversación, a Íñigo le empezaron a surgir muchas ideas, inquietudes, formas de afrontar sus miedos... y, sobre todo, de realizar un plan de acción para poder desarrollarse como directivo.)

BIBLIOGRAFÍA

- PERLS, F., GOODMAN, P. Y HEFFERLINE, R. F. (2002). Terapia Gestalt. Excitación y crecimiento de la personalidad humana. Ferrol: Ed. Soc. de Cultura Valle-Inclán. Los Libros del CTP.
- PERLS, F. (1976). El enfoque gestáltico. Santiago de Chile: Cuatro Vientos.

Alfonso Alonso,

Miembro del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Doctor en Gestión de Conflictos. Socio Director de Avance Strategic Consulting. Psicólogo Coach. Correo electrónico: aalonso@adsrh.com



VIGÉSIMOPRIMER DÍA

Hoy es la última sesión con Armando. Después de un proceso que ha durado cuatro meses quiere evaluar sus logros. *“¡Quién iba a decir hace meses que finalmente lograría lo que me proponía! La verdad es que cuando te lo planteé, ni yo daba un duro por ello [...]. En un principio yo venía esperando que tú me dieras tu consejo, y recuerdo que me dijiste: Yo caminaré a tu lado para que tú encuentres tus soluciones... aquí las únicas respuestas las das tú”.*

“También me dijiste no sé qué de la completud, algo sobre que dentro de nosotros está todo lo que necesitamos para progresar [...]. Ahora puedo ver claramente lo que me decías, cómo, paso a paso, he ido desgranando eso que parecía imposible de ordenar, cómo, he ido ahondando en mí mismo y en mi visión de las cosas. He ido descubriendo matices, perspectivas, que antes eran invisibles. Es como si hubiera adoptado un doble rol, de protagonista y de espectador de mí mismo o, mejor dicho, de alumno y profesor”.

Armando está comprobando en su propia carne los principios del aprendizaje constructivista. Esta corriente de la Psicología concibe a los seres humanos como sujetos activos en los procesos de aprendizaje, constructores activos de su realidad y de su experiencia. Parte de la base de que el aprendizaje puede facilitarse, pero cada persona reconstruye su propia experiencia interna. Desde esta perspectiva, el conocimiento no puede medirse, ya que es único en cada individuo, en su propia reconstrucción interna y subjetiva de la realidad.

Destacamos entre estas tendencias la teoría de los constructos personales de Kelly (1955), que postula que las personas nos asemejamos a los científicos en nuestra manera de conocer, interpretar y entender el mundo que nos rodea. Plantea que

los procesos de una persona son canalizados psicológicamente por las formas en que anticipa los eventos. Algunas de estas formas son:

■ **Interpretación:** Una persona anticipa los eventos interpretando sus replicaciones (interpretar=explicar un evento).

■ **Individualidad:** Las personas difieren entre sí en su interpretación de los acontecimientos. Dos individuos no interpretan los eventos de una misma forma.

■ **Organización:** Cada persona desarrolla de manera característica, por su conveniencia en la anticipación de los acontecimientos, un sistema de interpretación que abarca las relaciones ordinales entre constructos.

■ **Comunalidad:** En la medida en que una persona emplea una interpretación de la experiencia que es similar a la utilizada por otra, sus procesos psicológicos son similares a los del otro individuo. Esto no significa que sus experiencias sean idénticas.

Pioneros de este enfoque son también Michael Mahoney, Vittorio Guidano, Jean Piaget, Frederic Bartlett, Lev Vygotski y Kurt Lewin.)

BIBLIOGRAFÍA

■ BOEREE, G. (1998). Teorías de la Personalidad: George Kelly. (Disponible en <http://www.psicologia-online.com/ebooks/personalidad/kelly.htm>).

■ RASKIN, J. D. (2002). Constructivism in Psychology: Personal Construct Psychology, Radical Constructivism, and Social Constructionism. *American Communication Journal*, 5(3), 1-25.

■ MAHONEY, MICHAEL (2005). Psicoterapia Constructiva: Una guía práctica. Barcelona: Paidós.

Armando, sujeto activo de su propio aprendizaje

Elena Pérez-Moreiras,

Miembro del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Psicóloga Expertiza en Coaching PsEC®. Directora de RH ASESORES EN RR.HH. E-mail: eperez-moreiras@gruporh.com



VIGESIMOSEGUNDO DÍA

Luis se mostraba abatido. Iniciaba el proceso de *coaching* con los objetivos claros, pero sin la energía necesaria. Por tercera vez había perdido su trabajo en los últimos cinco años. Ya había trabajado con *coaching* en otras ocasiones y sabía cómo podía acelerar su proceso de afrontamiento del “duelo”. Sí, porque perder el trabajo se vive con duelo, con dolor, con tristeza y es necesario que la persona se dé algún tiempo para procesar esa pérdida y salir renovado. No en balde, esa es la función principal de la tristeza, reconcentrarnos para renovarnos.

Luis sabía todo esto -ya era su tercera vez-, así que no dudó en llamar a su *coach*. Su objetivo: renovarse, empoderarse, llenarse de ilusión y confianza para salir de nuevo a la búsqueda de trabajo. La relación de *coaching* fluyó rápidamente, había una gran confianza entre ambos. Una vez concretado el objetivo, Luis avanzó rápidamente hacia él. Las dudas, frenos, desánimo formaban parte de la situación actual, pero no iban a impedirle conseguir su situación deseada.

Preguntas sencillas: “¿Qué necesitas para conseguirlo?, ¿y si pudieras?, ¿y si ya hubieras conseguido esa fuerza?”, pero al mismo tiempo poderosas, cargadas de la fuerza que solo la “visión” es capaz de aportar a la persona, hicieron que Luis se desbloqueara convencido. En su caso, ni siquiera era necesario preguntar por sus recursos, ahondar en otras ocasiones en las que hubiera

conseguido un objetivo similar, explorar cómo se había sentido y qué había hecho. Él mismo se lo decía, había aprendido ya de otras ocasiones cómo indagar en su forma de pensar. Lo que Luis tenía claro es que quería afrontar esta situación como una nueva oportunidad de aprendizaje, sabía que saldría más maduro, más generoso, más “humano”. Su capacidad de resiliencia, sin duda, era alta. La resiliencia es una de esas cualidades que convierten al ser humano en un ser poderoso, competente y capaz. Es la capacidad para responder ante las situaciones difíciles mirándolas desde el futuro, como situaciones de aprendizaje, y consiguiendo así salir crecido de ellas.

Las personas resilientes tienen una mejor gestión de sus emociones ante las situaciones de estrés y soportan mejor la presión. Así lo mostraba Luis, era consciente de su tristeza y de cómo le paralizaba, por lo que rápidamente buscó la ayuda necesaria para mejorar su capacidad para afrontar su situación. Tomó las riendas de sus propios pensamientos para tener la sensación de control sobre su propia vida.

La resiliencia humana es uno de los fenómenos más apasionantes que explica la Psicología Positiva. Muestra cómo las personas hacemos frente a la adversidad y cómo, además, salimos fortalecidos de ese afrontamiento. Es uno de los pilares de esa naturaleza humana que nos hace imbatibles, fuertes y luchadores, por más que el desánimo o la duda a veces aparezcan, y nos convierte en héroes en el día a día.)

Luis y la resiliencia

Isabel Aranda,

Doctora en Psicología. Psicólogo experto en Coaching PsEC®. Directora de aranda consulting. Coordinadora del grupo de trabajo de psicología y coaching del Colegio oficial de Psicólogos de Madrid.

Las personas resilientes tienen una mejor gestión de sus emociones ante situaciones de estrés)

23

VIGESIMOTERCER DÍA

Juan es un comercial de venta directa *retail*. Ha oído hablar del *coaching* y quiere saber en qué consiste... por probar algo distinto. Su empresa no está atravesando el mejor de los momentos; por el contrario, las ventas están bajando y la presión cada vez es mayor. Se está notando en el clima laboral, y especialmente entre sus propios compañeros.

El *coach* se centra en el proceso de *coaching*, principalmente en el plan de acción que ha ido diseñando Juan durante el transcurso de sus sesiones. El plan de acción está llevando a que Juan se empiece a encontrar mejor, más motivado y positivo, sobre todo al sentir que está haciendo otras cosas distintas a las que hasta ahora había hecho.

Al inicio de la quinta sesión el *coach* le pregunta: "¿Qué te apetece trabajar hoy?". Juan le contesta: "Me gustaría continuar con el plan de acción, con el autorregistro de los comportamientos positivos en la oficina. He notado cómo ha cambiado mi forma de enfrentarme a las situaciones tensas. Ahora estoy mucho mejor... aunque el ambiente que se respira en la ofi sigue siendo tenso... lo que está claro es que algo ha pasado, hasta lo han notado mis clientes".

Coach: "¿Cuál es tu objetivo?". Juan: "Ahora no me lo planteo como tal, estoy más pendiente de cómo me encuentro y mis sensaciones que de un objetivo concreto... quizás mi objetivo es que no tengo un objetivo" [sonríe mientras lo dice]. *Coach*: "¿Cómo valoras de uno a diez lo que has conseguido hasta el momento?". Juan: "Me encuentro en un ocho, jaunque espero que cuando terminemos todas las

sesiones haya incrementado la cifra!". *Coach*: "Ya sabes que el responsable de que eso ocurra eres tú" [también sonríe mientras lo comenta].

Juan está pendiente de su conducta y de cómo esta favorece la relación con los demás, tanto con los compañeros como con los clientes. Estas conductas hacen que vaya incorporando unas conductas nuevas, más adaptativas que las que anteriormente estaba realizando.

El psicólogo John Dewey (1859-1952) elabora en la década de 1890 la teoría motora de la conciencia. En concreto, el hallazgo más importante es el concepto de arco reflejo, que extrae de la Fisiología y adapta a la Psicología. En esta teoría, la *sensación* es una conducta que interactúa dinámicamente con otras conductas que tienen lugar en el mismo momento en el que se está produciendo. Por otra parte, el autor entiende que el *estímulo* también puede ser una sensación con un valor determinado, siempre y cuando esté relacionada con una conducta en sí misma.

Dewey sigue al filósofo Hume (1711-1776) al prescindir del yo. También sigue al psicólogo Münsterberg (1863-1916), pionero de la Psicología Aplicada, al prescindir de la voluntad. Además, entiende que la conciencia práctica o instrumentalismo es lo que rige el propio comportamiento. Es decir, es la propia conducta la que da sentido a su significado, e, incluso, es la que fija que el estímulo pueda llegar a ser una sensación. Su teoría de lo que trata, en definitiva, es de la importancia de las conductas adaptativas, las cuales están coordinadas y en constante cambio.)

BIBLIOGRAFÍA

- LEAHEY, T. (2005). Historia de la Psicología (6^a ed.). Madrid: Pearson.



*Juan y la teoría
del arco reflejo
de John Dewey*

Alfonso Alonso,

Miembro del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Doctor en Gestión de Conflictos. Socio Director de ADS. www.asdrh.com. Socio Director del Centro de Psicología y Coaching. www.psicologiycoaching.es

24

VIGESIMOCUARTO DÍA

De vuelta tras las vacaciones, comienzo repasando los procesos en curso y los expedientes de mis clientes: Carlos, Andrés, María, Pedro, Enrique...cada uno con sus objetivos y sueños por cumplir.

Me quedo unos segundos ensimismada reflexionando sobre cómo cada uno es reflejo de su propia identidad, de su propia esencia, al tiempo que todos en su conjunto tienen tantas y tantas cosas en común... tan distintos y tan iguales al mismo tiempo.

Me quedo maravillada de la belleza del ser humano; de su capacidad de superación, de la facilidad con la que en algunas circunstancias encuentra respuesta a lo que anda buscando y en otras, sin embargo, se muestra ciego a lo que para otros es evidente.

De cómo el trabajo de un *coach* es facilitar la conciencia del otro, acompañarle a que aquello que está en su pre o inconsciente se traslade al lado consciente, para que él/ella puedan manejarlo y trabajar sobre ello a su voluntad.

La ventana de Johari es una herramienta de la psicología cognitiva, sencilla y útil que sirve para ilustrar los procesos de conocimiento e interacción humana. Creada por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham ilustra el proceso de conocimiento de uno mismo y la dinámica de las relaciones personales. El modelo explica el flujo de información desde dos puntos de vista: la exposición y la retroalimentación (feed-back), lo cual ilustra la existencia de dos fuentes de información, dos perceptores de la realidad y de mi propio comportamiento: los otros y yo.

Esta teoría se articula mediante el concepto de espacio interpersonal, que está dividido en cuatro áreas

(ventana con cuatro cristales o cuadrantes), definidas por la información que se observa desde fuera-conoce la persona de sí misma.

¡Y llega el momento de jugar, querido diario!... Y me permito, según mi experiencia y uniéndome a este modelo los descubrimiento y avances de la psicología y de la neurociencia, que hablan de que más de un 90% de nuestro comportamiento está fuera de la conciencia, lanzarme a rediseñar la ventana. El resultado: la ventana «descuadrada» de mi desarrollo:

La apertura a lo nuevo, a lo no comprobado, a lo desconocido es la llave para nuestro propio desarrollo. Aquello que ya conocemos, que sabemos y que vemos con claridad, nuestros propios esquemas y paradigmas, son el equipaje que hay que dejar atrás o quizás guardado en el cajón por una temporada. Nuestra mochila llena de coraje, apertura a los mensajes que los demás nos brindan (en especial a aquellos que nos hacen chirriar interiormente), junto a un gran espíritu aventurero, son las mejores herramientas para ponernos en marcha hacia nuestro crecimiento personal y profesional.)

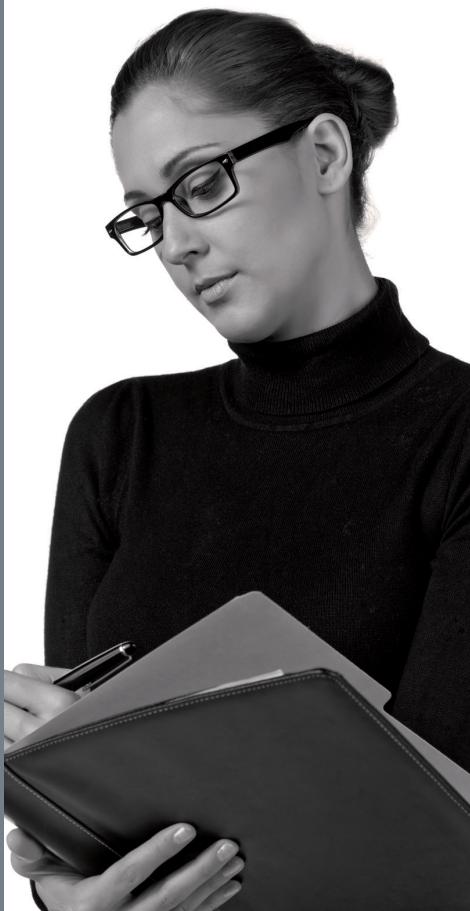
BIBLIOGRAFÍA

- LUFT, J. y INGHAM, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. En Proceedings of the western training laboratory in group development (Los Angeles: UCLA).
- HASE, S., DAVIES, A. y DICK, B. (1999). The Johari Window and the Dark Side of Organisations, Ultibase.
- DAMASIO, A. (1994/2006). El error de Descartes. Barcelona: Crítica.
- BEGLEY, S. (2008). Entrena tu mente, cambia tu cerebro. Barcelona: Granica.
- FRITZEN, S. J. (1987). La ventana de Johari: ejercicios de dinámica de grupo, de relaciones humanas y de sensibilización. Maliaño, Cantabria: SAL TERRAE.

*Jugando con la ventana de Johari:
El conocimiento de mí mismo a través de la apertura a los demás y a lo desconocido*

Elena Pérez-Moreiras,

Miembro del Grupo de trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Psicóloga-coach, Desarrolladora de Organizaciones, Equipos y Personas. Directora de RH ASESORES EN RRHH. eperez-moreiras@gruporh.com



Rosa y el negativismo

Isabel Aranda,

Doctora en Psicología
Psicóloga experta en coaching PsEC®
Directora de Aranda consulting
Coordinadora del grupo de trabajo
de psicología y coaching del Colegio
Oficial de Psicólogos de Madrid.

DIARIO DE UN COACH)

25

VIGESIMOQUINTO DÍA

Rosa inicia una nueva sesión con un rosario de declaraciones: *"Estoy mal. Las cifras no salen. No confío en poder salir de esta. Dudo de mi capacidad para afrontar esta campaña. No me veo capaz de sacarla adelante. Es que ni me veo"*. Ante el silencio de la coach, Rosa se va calmando. El gas ha salido; ha soltado la tensión. La confianza generada en el proceso de coaching le permite hablar libremente, ¡explotar! lo que la corre.

Rosa es la gerente de una mediana empresa de distribución. Su proceso de coaching tiene como objetivo conseguir una "visión" para su negocio acorde con la persona que quiere ser y la vida que quiere vivir. En las anteriores sesiones ha trabajado la visión, su espacio de relaciones, el *locus* de control, su autoestima. Hoy, a la vista de lo que trae, nos centramos en la mirada que pone sobre las situaciones y sobre ella misma: el cómo más que el qué.

■ *¿Has conseguido salir otras veces?*

■ *Sí, sí, siempre salgo, siempre lo consigo, pero con mucha lucha desde luego.*

■ *¿Cómo estás mirando esto?.*

■ *Muy mal, lo miro muy mal, lo veo todo negro, todo negativo.*

■ *¿Negativo?*

■ *Sí, claro, tengo que estar pendiente de todo lo que está mal. Tengo que corregirlo. Si no, ¿cómo voy a avanzar?*

Rosa tiende a mirar negativamente las cosas. Me dice que es la única forma en que se siente segura de poder controlar y ganar. Pero, ¿a dónde le lleva esa mirada? ¿Acaso consigue mejores resultados con ella? ¿Se siente llena de energía y capacidad para afrontar sus desafíos? ¿Le permite tener bienestar personal?

Es habitual que en la calle hablemos de ser positivo o negativo. Un *coach* ontológico hablará no de ser positivo o negativo, sino de mirar, de miradas positivas o negativas. Y aunque puede haber una cierta disposición genética a ello, la verdad es que en su mayor parte aprendemos a mirar negativamente y solo ver lo que falta, lo que no llegamos, lo que se ha hecho mal, lo que no se hace, lo que no se puede. Esto genera personas, empresas, sociedades paralizadas, metidas en un vórtice desvalorizante -como le pasa a Rosa-, donde lo que se lleva es precisamente la queja, el resentimiento, la lucha. Desde una mirada negativa es muy difícil abrir posibilidades, innovar, crear, confiar, fluir con las situaciones y las personas.

■ *A pesar de las cifras, ¿hay expectativas de crecimiento a medio plazo?*

■ *Sí, claro, si hago esto... y... y... Bueno, claro sí, pero me tengo que mover. La verdad es que no lo había visto así.*

■ *¿Sabes entonces cómo movilizar esos recursos?*

■ *Sí, sí, ya lo he hecho otras veces.*

■ *Ahora, además, tienes experiencia y de éxito. Entonces, sabes cómo hacerlo, ¿no?*

Rosa se da cuenta de que también puede mirar lo que hay. La mirada de Rosa se focaliza ahora en lo que hay, en las posibilidades, en las soluciones. Se ve capaz de afrontar estos momentos. Se va llena de energía y con un plan preciso para resolver su antes paralizante reto. Positivismo y negativismo son dos aspectos que explica la psicología positiva y que afectan sustancialmente a nuestra forma de vivir.)

BIBLIOGRAFÍA

■ SELIGMAN, MARTÍN (2003). La auténtica felicidad. Barcelona: Vergara.

DIARIO DE UN COACH)

26 VIGESIMOSEXTO DÍA

A Madrid, martes, 6.45 p.m. Repaso el informe de la sesión anterior de *coaching* de Alan antes de que llegue. Alan es un ejecutivo joven que se define como una persona de acción. Se mueve por impulsos y dice que no le ha ido nada mal ya que ocupa un puesto relevante. Se siente satisfecho, pero quiere seguir mejorando y llegar a puestos de mayor nivel dentro de su compañía. Está muy motivado y sabe perfectamente que no está en mi mano, sino en la suya, el conseguir su propósito. Ha participado en procesos de *coaching* y le han resultado muy productivos. Cree en el *coaching* y entiende que para el propósito que se ha planteado le puede venir de maravilla.

Sigo leyendo el informe y leo que comentaba lo siguiente: *"Primero actúo, y luego pienso. Me pongo a trabajar y a solucionar problemas que me surgen en el día a día, y cuando estoy tranquilo en casa, hago un repaso de lo ocurrido durante el día. Soy consciente realmente de todo lo que he hecho, cuando estoy tranquilo en mi casa. En el trabajo me centro en que las cosas funcionen".*

Su forma de actuar me ha recordado a la teoría de Hugo Münsterberg (1863-1916), psicólogo experimental de la Universidad de Harvard y alumno de Wundt, el llamado padre de la psicología científica. Münsterberg afirmaba que para hacer algo no es relevante tener un propósito de forma consciente. Pensamos sobre algo en concreto a partir de nuestras acciones; estas son las que conforman nuestro conocimiento.

En su teoría de la acción explica que la sensación de voluntad surge porque nos damos cuenta de nuestra conducta y de nuestras incipientes tendencias a comportarnos de una determinada manera. Lo mismo que le sucede a Alan, que es consciente de todo su desempeño laboral

cuando se encuentra tranquilo en su casa. Alan no piensa y en consecuencia actúa, sino que actúa primero y luego se da cuenta de todo lo que ha hecho durante el día. Es en su casa, no durante la jornada laboral, cuando reflexiona sobre todo lo que ha hecho. Se puede decir que es una persona que se centra en el proceso (desempeñar bien su trabajo) y no en los objetivos. Por lo tanto, consigue lograr alcanzar sus objetivos como consecuencia de realizar bien su trabajo.

La teoría motora de la conciencia se puede resumir de la siguiente forma:



Según Münsterberg, la conciencia es un fenómeno secundario que no desempeña ninguna función, desde el punto de vista causal, en la conducta.

Antes de que llegue Alan a la sesión, tomo un libro sobre *coaching* y, curiosamente, lo primero que leo es que el *coaching* es acción; sin acción no hay *coaching*. Asocio rápidamente la palabra "acción" con la "R" de la teoría motora de la conciencia. Sonrío por un instante y oigo el sonido del timbre. Es Alan. Le abro la puerta, le saludo y le doy la bienvenida. Viene motivado y con ganas de comerse el mundo... con mucha ilusión por seguir realizando su proceso de *coaching*... Empieza otra sesión.)

BIBLIOGRAFÍA

- LEAHEY, T. (2005, 6º ed.). Historia de la Psicología. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Alan y la teoría de la acción de Münsterberg

Alfonso Alonso,

Miembro del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Socio Director de ADS. www.asdrh.com.



Sofía y la zona de desarrollo de Lev Vygotsky

Alfonso Alonso Parga,

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM. Socio director del centro de psicología y coaching. www.psicologiaycoaching.es Psicólogo Experto en Coaching PsEC® Coach PCC por ICF

Yernes, 17.00 horas, a punto de empezar la 5ª sesión de coaching, estoy emocionado con el trabajo que está realizando Sofía en cada una de las sesiones. Se está tomando muy en serio el proceso de coaching y está consiguiendo la meta que se propuso.

Lleva seis semanas en Londres por la oportunidad que le brinda su empresa para promocionar, tal y como me dijo: *“El negocio se está haciendo fuera de España, es lógico que me mueva”*.

El nuevo puesto que le han ofrecido es de mucha responsabilidad y Sofía se siente abrumada con este cambio tan brusco, si bien es cierto que le parece un reto importante, aunque siente miedo, mucho miedo por el alto nivel de exigencia que tiene sobre sí misma y los que le rodean, y no sabe si estará a la altura de las circunstancias.

Empezamos la sesión, comienza explicando lo duro y complicado que ha sido al principio el estar en otro país, adaptarse al trabajo, las personas, las costumbres, la comida... sin perder la sonrisa entramos en lo que trae Sofía a esta sesión. *“Al principio me encontré bastante mal en Londres, ya sabes lo bien que estaba aquí en España”*, comenta. *“Efectivamente, ya me hablaste de ello”*, respondo. *“Es cierto que sigo viéndolo como un reto profesional este cambio... pero... todo se me hace cuesta arriba”*, comenta ya sin sonreír.

Pienso en **Lev Vygotsky**, quien acuña el concepto de **zona de desarrollo próximo**, que consiste en la distancia entre el *nivel de desarrollo efectivo* de una persona: aquello que es capaz de hacer por sí solo, y su *nivel de desarrollo potencial*: aquello que sería capaz de hacer con la ayuda de otra persona. El proceso de coaching

sirve precisamente para ayudar a realizar este tipo de cometido.

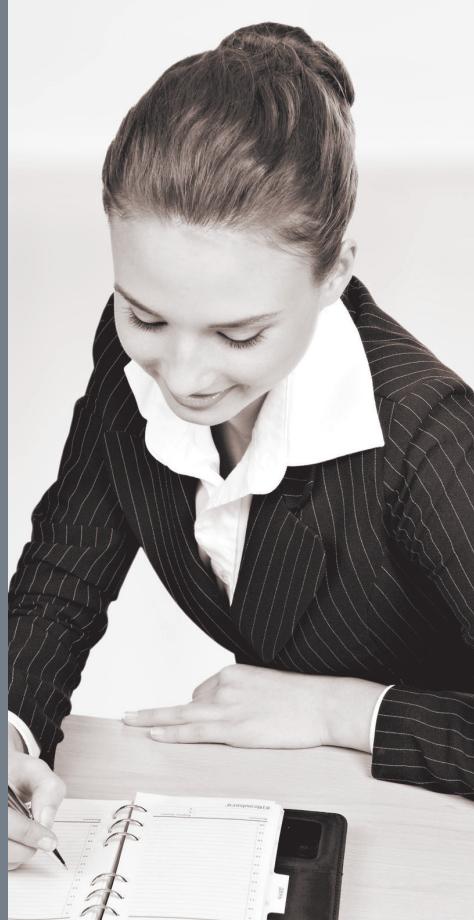
Continuamos con la sesión. *“¿Cómo te ves a día de hoy en Londres?”*, pregunto. *“No estoy segura, por un lado me gustaría seguir aquí, por los amigos, la familia, es lo más fácil y cómodo para mí, aquí lo tengo todo controlado. Sin embargo también sé que he aprendido y he visto nuevas formas de hacer mi nuevo trabajo, el estar sola te hace ser más fuerte... pero me cuesta, no quiero que me interpretes mal, es que es muy duro...”*. Seguimos trabajando sobre aquellos aspectos que quiere acometer.

Al final de la sesión Sofía tiene otra cara, sonriente, como siempre, necesitaba claridad en sus ideas y un plan de acción para continuar con su aventura londinense. Acabada la sesión, ella se lleva nuevos retos y tareas, con una sensación de empoderamiento y capaz de resolver la nueva situación.

Su plan para adaptarse mejor al puesto de trabajo en Londres consiste en trabajar más duro en aquellas áreas que nunca había trabajado hasta ahora, empezando por la gestión de las personas. La distancia entre el *nivel de desarrollo efectivo* que actualmente tiene irá disminuyendo respecto del *nivel de desarrollo potencial* a medida que vaya desapareciendo el miedo y aumentando su confianza en resolver esta nueva tarea que se ha propuesto: la gestión de personas.

Cerramos la sesión. *“Me encuentro mucho mejor, ¡nos vemos en dos semanas!”*, me dice mientras me señala moviendo su dedo. *“¡Estupendo!”*, le contesto y le sonrío.

El proceso está funcionando, nos despedimos, tomo algunas notas en mi cuaderno, es hora de empezar con otro proceso de coaching...)



Susana:

“¿Seré capaz de asumir el reto sin renunciar a mis valores?”

(Kurt Lewin y las fuerzas que surgen en nuestro interior ante los procesos de cambio)

Elena Pérez-Moreiras López,

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM. Psicóloga Experta en Coaching Directora de RH ASESORES EN RR.HH. eperez-moreiras@gruporh.com

Susana es directora comercial de una empresa líder en productos químicos. Nada más entrar por la puerta me dice: *“¡Me han nombrado Directora Regional Comercial para el sur de Europa! Ahora llevaré, además de España, Portugal, Italia y Grecia. La verdad es que estoy encantada, pero temo que este ‘regalo’ sea demasiado grande para mí”*.

Continúa: *“Estoy preocupada. Ahora con la cantidad de viajes que voy a tener que hacer, ¿cómo me las voy a apañar con los niños? Carlos, mi marido, también viaja 1 ó 2 veces al mes... Tengo claro que no puedo desaprovechar esta ocasión, pero sinceramente, tengo dudas de cómo acometer este reto sin que mi familia se vea perjudicada... Eso no me gusta nada...”*

Susana siente en su propio cuerpo lo que Kurt Lewin enunciara como la Teoría del Campo de Fuerzas. Lewin afirma que las variaciones individuales del comportamiento humano con relación a la norma son condicionadas por la tensión entre las percepciones que el individuo tiene de sí mismo y del ambiente psicológico en el que se sitúa, el espacio vital.

Susana se ve abocada a un cambio. Este cambio produce un campo de fuerzas en su interior. Fuerzas de apoyo y resistencia. Por una parte, le atraen las actividades que ve como medios para liberar su “tensión”, su deseo de alcanzar un estatus profesional y sentirse reconocida y valorada en ese entorno. Estas fuerzas tienen para ella una valencia positiva, y experimenta una fuerza que la impulsa a realizarlas. Paradójicamente y de manera simultánea, las actividades derivadas de su papel como directiva de ámbito internacional le producen el efecto opuesto: aumentan su tensión en relación con su papel de madre e impulsora del bienestar en su hogar; estas fuerzas

tienen para ella valencia negativa y generan en su interior fuerzas repulsivas.

Lewin señala que es imposible analizar el comportamiento humano separado de su entorno. Expresa con una fórmula matemática la inexorable relación entre el comportamiento, la persona que lo emite y el ambiente que a esta le rodea.

$$C = f(P, A)$$

C es la conducta de Susana y es una función (f) de la situación total que incluye sus condiciones personales (P) y las del ambiente que le rodea (A).

Susana, atendiendo a dos ambientes diferentes (el familiar y el profesional) se ve influida de manera muy diferente por cada uno de ellos.

Ahora su reto es, desde su sabiduría interior, encontrar de qué manera ser coherente con sus valores, con aquello que para ella tiene significado. Encontrar la respuesta, lograr la luz que le guíe en esa apasionante tarea de ser ella misma; al mismo tiempo directiva, madre e impulsora de otros en uno y otro ambiente. Desde la identificación de ese “para qué” interior totalmente personal e intransferible, encontrará la respuesta y acometerá sus retos con grandes posibilidades de éxito. *¿Será capaz de alcanzar lo que desea en todos y cada uno de los ámbitos de su vida?)*

BIBLIOGRAFÍA

- ALLPORT, G. W. (1985). The historical background of social psychology. En G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology*. New York: McGraw Hill.
- MADSEN, K.B. “Teorías de la motivación” Editorial Paidós
- BOLLES, ROBERT C. “Teoría de la motivación” Editorial Trillas



PEDRO

De la presión que agota a la presión que impulsa

Equilibrio dinámico de subsistemas y la presión resultante

CARLOS JULIO MOYA ORTIZ
Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM. Psicólogo Experto en Coaching.
Presidente de AICP (Asociación Internacional de Coaching y Psicología).
CEO de la Escuela Integrativa de Coaching y Psicología.
carlos.moya@aicp.es

••• DIARIO DE UN COACH



Pedro es miembro de la junta directiva de una importante asociación de ingenieros en España.

C: Cuéntame, Pedro, ¿cuál es el tema que quieras abordar?

P: Optimizar mi trabajo. Prefiero hacerlo mientras dibujo... (dibuja un círculo grande y varios pequeños dentro).

C: (Observo una expresión en su cara que me da la impresión de incomodidad, por tanto le pregunto). Pedro ¿qué estás notando en el dibujo?

P: ¡Vaya! Estoy observando que dentro del círculo grande hay varios grupos de presión que me quitan el aire. Me veo haciendo demasiadas cosas, estoy haciéndome cargo de responsabilidades que competen a otros grupos de trabajo, me veo conectado con fuerza en varios de ellos.

Mi cliente identifica en cada subsistema equipos de trabajo con líderes específicos e intereses particulares, algunos alineados con los objetivos del sistema completo, y otros con mayor peso hacia los intereses particulares. Se ilustra muy bien en palabras de Bertalanffy:

"En muchos casos, leyes isomorfas valen para determinadas clases o subclases de 'sistemas', sin importar la naturaleza de las entidades envueltas. Parece que existen leyes generales de sistemas aplicables a cualquier sistema de determinado tipo, sin importar las propiedades particulares del sistema ni de los elementos participantes. Estas consideraciones conducen a proponer una nueva disciplina científica, que llamamos teoría general de los sistemas. Su tema es la formulación de principios válidos para 'sistemas' en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o 'fuerzas' reinantes entre ellos". Ludwig Von Bertalanffy (Biólogo y psicólogo Austriaco 1901-1972)

Continuamos...

C: ¿Qué otras conclusiones deduces de la observación que estás haciendo?

P: Estoy invirtiendo más del 150% de mi capacidad laboral, asumo responsabilidades de otros líderes que dejan las suyas al azar.

C: ¿Qué implicaciones está teniendo la situación en otros ámbitos de tu vida?

P: Hace poco ha nacido mi segundo hijo, quiero disponer de tiempo para él. Quiero nuevos escenarios en los que dependa cada vez menos de un salario como empleado por cuenta ajena.

Pasan tres semanas para volvemos a encontrar.

C: Cuéntame Pedro, ¿qué hay de nuevo en tu proceso?

P: Sigo con mi servilleta, jeje (dibuja un círculo pequeño fuera del grande). Éste es mi nuevo proyecto. Voy a crear una empresa de asesoría y consultoría en mi especialidad.

C: ¿Cómo te ves en éste nuevo proyecto?

P: Me veo desarrollando programas a medida para grandes compañías, con una proyección internacional que me permite a medio plazo una nueva localización familiar con ventajas comerciales y un mejor entorno para mis hijos.

C: ¿Qué vas a hacer al respecto?

P: Responder solamente a las responsabilidades que me competen en la compañía actual, dedicando únicamente el 100% de mi capacidad laboral.

Pasados seis meses, con seguimiento telefónico, se observan los siguientes resultados.

C: ¿Cómo va tu nuevo proyecto?

P: (Con un tono alegre y relajado) He creado una empresa de consultoría, que paga nóminas a seis colaboradores, entre ellos a mi mujer, que se ha quedado en el paro hace un par de meses. Recientemente me han contactado tres clientes extranjeros que me quieren como asesor, lo haría desde mi firma.

C: ¿Y con la asociación?

P: Estoy entrenando un sucesor, además, mantengo mi puesto de trabajo. Continúo trabajando con los compañeros que están comprometidos con lo que hacen y lo hacen bien, antes que perder tiempo en los que no se mueven.

C: Resúme el proceso en una palabra.

P: Liberación.]

BIBLIOGRAFÍA

Bertalanffy, L. V. (1976). Teoría general de los sistemas. Fondo de cultura económica de España, Madrid.



••• DIARIO DE UN COACH



se genera un comportamiento voluntario en donde la conducta instrumental es aquella que sirve para lograr determinadas consecuencias.

Para Nieves consistía en la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo en otra empresa. Además, la teoría recoge que el condicionamiento operante es el aprendizaje en el que una respuesta volitiva se refuerza o debilita en función de las consecuencias positivas o negativas. Lo mismo que le ha estado ocurriendo a Nieves durante los tres meses que ha durado su proceso de selección, con esos altibajos que iba teniendo según las consecuencias positivas o negativas, la cuales ponían de manifiesto sus aciertos, sus inseguridades e inquietudes.

NIEVES y el condicionamiento operante de Skinner

Hoy Nieves ha venido muy contenta a la sesión porque por fin ha encontrado el puesto de trabajo que ansiaba; sobre todo, tenía muy claro que el cambio de empresa y de puesto le iba a beneficiar.

Es cierto que durante estos tres meses que hemos trabajado, Nieves ha tenido altibajos, no ha sido fácil este último mes para ella, sin embargo, "ha peleado" y ha puesto todo su empeño en conseguir su ansiada meta.

"Bueno Nieves, ¿cómo te encuentras?", pregunto sonriendo. "La verdad, estupendamente bien. La noticia del nuevo puesto me ha dado mucha vividez... lo necesitaba", suspira mientras me mira y ladea la cabeza. "Mi más sincera enhorabuena, has trabajado muy duro para llegar hasta este punto. Como sabes, es la última sesión que tenemos y va a ser mucho más intensa, ¿te parece bien?", pregunto. "¡Por supuesto, no esperaba menos de ti!", me mira sonriendo e incorporándose para empezar a trabajar.

La actitud de Nieves me recordó a la teoría del **condicionamiento operante o instrumental** del psicólogo norteamericano **Skinner**. Según esta teoría,

"Veo que has traído ropa cómoda como te comenté", afirmo. "Sí, lo cierto es que me tienes a la expectativa de lo que voy a trabajar en esta sesión", me dice con una media sonrisa. "Para esta última sesión, y dado que te ha gustado mucho todo lo que tiene que ver con las dinámicas de corporalidad, te invito a realizar una última: el Aikidō", afirmo. "El Aikidō es un arte marcial en donde tienes que tener en cuenta dos cosas: entrar y girar", termino la explicación. "¡Tú siempre tan creativo!", me dice sonriendo y con algo de extrañeza me pregunta: "¿Pero tengo que hacer algo en concreto?". "Simplemente ten en cuenta estas dos cosas: entrar y girar", respondo sonriendo.

Comenzamos a trabajar esta última sesión, la hora pasa muy rápido, Nieves se siente muy bien, está muy contenta e ilusionada. Cuando termina la sesión y antes de irse me comenta: "Muchas gracias, aunque hayamos terminado con las sesiones de coaching seguimos en contacto". "Lo doy por hecho, Nieves. Ha sido todo un lujo trabajar contigo. Excelente trabajo y enhorabuena por tu nuevo puesto", respondo sonriente y satisfecho por todo lo acontecido. Mi sensación es de gratitud, de bienestar, sonrío y me centro en el siguiente proceso.]

ALFONSO ALONSO PARGA

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM.

Socio director del centro de psicología y coaching. www.psicologiaycoaching.es
Psicólogo Experto en Coaching PsEC®. Coach PCC por ICF.



••• DIARIO DE UN COACH



Mauricio es director comercial de una gran empresa. Lleva dos meses embarcado en un proceso de *coaching* con el fin de acompañarle en un reto importante: la internacionalización de la compañía.

Mauricio se propone liderar este cambio con decisión, seguridad, coraje y elevado sentido de la responsabilidad, cualidades que le caracterizan y que ahora se hace más que nunca necesario mostrar.

Llega a su cuarta reunión y plantea: *"Elena, estoy contento. Poco a poco veo cómo estoy consiguiendo hacerme con la situación. Creo que vamos a salir airoso de este proceso de transformación en mi área, pero todavía no consigo encontrar las claves para comunicarme adecuadamente con el nuevo CO"*.

"Me gustaría irme con una idea más clara de qué hacer para llegar más fácilmente a él. Los asiáticos son para mí siempre una incógnita... Para que te des cuenta, te voy a contar lo que nos pasó el otro día..."

Y mientras me habla, mueve con rapidez las manos, se pone tenso en la silla, eleva el tono de voz, respira superficialmente y, en ocasiones, se traba en el intento infructuoso de decir la enorme cantidad de palabras que le vienen al pensamiento a una velocidad "supersónica". Me describe detalle a detalle lo que pasó en esa situación en la que su jefe y él intentaban entenderse, el color del traje y la corbata que llevaban, la magnitud y características de la sala en la que estaban, quién intervenía en qué lugar y cómo lo que decía se reflejaba en el rostro de los que le escuchaban.

En esta y en las anteriores reuniones había conseguido captar cómo su sistema de representación-aprendizaje esencial era el visual. También cómo cuando se relajaba, manifestaba mucho más los sistemas no predominantes y cómo cuando se tensionaba, surgía de manera más evidente el principal. Con esa información pude formularle preguntas utilizando palabras más acordes

con su estilo para conseguir acompañarle más eficazmente a la identificación de puntos de vista diferentes, a la formulación de alternativas adecuadas de actuación y a la toma de decisiones más ajustada a su manera de percibir la realidad.

La PNL nace en los años 70 de la mano de John Grinder y Richard Bandler. Constituye un modelo coherente, formal, pragmático y dinámico que estudia los parámetros que programan el procesamiento de la información de la experiencia vital en el cerebro y en el lenguaje. Estos parámetros, o filtros, pretenden ser operativos y ahorrar energía al automatizar procesos y, a la vez, condicionan la percepción, el procesamiento de la información y dan lugar a una forma de pensar, sentir y actuar. Propone llevar al cliente a una profunda comprensión de sus procesos mentales para consolidar estados de excelencia y desactivar aquello que resulta limitante. Es un complemento ideal para el coach, cuya labor pretende descubrir, aclarar y definir lo que el cliente quiere alcanzar. La PNL estimula el autodescubrimiento, suscita nuevas opciones, soluciones, estrategias y genera una actitud responsable y consecuente con sus acciones, forma de hablar y pensar.

También hace especial hincapié en la dimensión espiritual del ser humano, conectando los pensamientos, deseos y para qué con las emociones que en cada momento vivimos para incidir en la relación existente entre nuestras experiencias y el sentido que les asignamos. Propone desarrollar el talento para crear cambios positivos y la capacidad de realizar nuevas elecciones. Se centra en la experiencia que cada persona vive de sí mismo y de su entorno, la relación entre el espíritu, las emociones y los modelos de comportamiento.]

MAURICIO y la PNL para incrementar la autoconsciencia y la comunicación efectiva

ELENA PÉREZ-MOREIRAS

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM
Psicóloga Experta en Coaching
Directora de RH ASESORES EN RRHH-
IMPROVING®
eperez-moreiras@gruporh.com.

TECHU ARRANZ BASAGOITI

Coach personal y ejecutiva, Trainer de PNL y Oratoria

BIBLIOGRAFÍA

Grinder, John y Bandler, Richard "La Estructura de la Magia I y II" Ed Cuatro Vientos.

Grinder, John y Bandler, Richard: "De Sapos a Príncipes Gaia Ediciones.



VIRGINIA Un líder sabe cómo contagiar exitosamente a su equipo

Giacomo Rizzolatti y
las neuronas espejo

JUAN JOSÉ ÁLVAREZ VICENTE
Miembro de la Sección de
Psicología del Trabajo y las
Organizaciones del COPM.
Psicólogo Coach
Director de WeLearnCoaching
jjalvarez@welearncoaching.com

••• DIARIO DE UN COACH



Virginia ha dejado la empresa en la que ha trabajado 7 años para desarrollarse profesionalmente y adquirir un puesto de mayor responsabilidad. Hace un mes que está ejerciendo como Directora de Marketing en una multinacional donde cuenta con un equipo de 8 personas. El anterior director fue despedido por los malos resultados y el malestar del equipo. El clima que se respira es negativo, desmotivador y de incertidumbre.

Virginia empieza su proceso de *coaching* porque su empresa desea facilitarle su adaptación al nuevo puesto. En la primera sesión Virginia identificó su objetivo: desarrollar sus habilidades de liderazgo para influir positivamente en los miembros de su equipo y gestionar el talento.

Iniciamos la segunda sesión.

C: *Buenos tardes Virginia, ¿cuál es el tema que quieras abordar?*

V: *Me gustaría ver con más claridad cómo ser una buena líder.*

C: *¿Qué significa para ti ser una buena líder?*

V: *Influir positivamente en mi equipo para poder motivarlos y sacar lo mejor de ellos.*

C: *¿Qué estás haciendo para conseguirlo?*

V: *Prácticamente nada por falta de tiempo. Además, a día de hoy, tengo la sensación de que mi equipo me influye de manera negativa. Durante mis primeras cuatro semanas, el clima ha sido muy negativo. Entre ellos hablan muy poco y parecen estresados. Cuando me ofrecieron el puesto estaba muy entusiasmada pero poco a poco se fue diluyendo mi motivación. No me gustaría fracasar.*

Cuando la escucho, vienen a mi pensamiento las neuronas espejo de Giacomo Rizzolatti (1996). Según este autor, las neuronas espejo son las encargadas de imitar la función de las neuronas de otra persona. La persona que está "imitando" a la otra puede sentir una emoción como propia.

En el caso de Virginia, su anterior jefe no gestionaba muy bien las emociones, estaba siempre estresado, no miraba a las personas a los ojos, no se preocupaba por las necesidades de su

equipo, no sonreía ni saludaba... Esta situación propiciaba que se reflejaran las mismas actitudes de todo el equipo por "contagio" o "imitación". Sin embargo, actualmente es el equipo el que ha influido en la actitud de ella.

Seguimos...

C: *Virginia, te invito a que cierres los ojos para que te visualices gestionando a tu equipo de manera exitosa, influyendo positivamente en ellos (se realiza una relajación antes de guiar la visualización).*

El hecho de visualizarlo, pensarlo y hacer un recorrido mental activa las mismas neuronas que se activan cuando se realiza dicha acción. Nos ayuda a trabajar conceptos como la empatía, la congruencia en la comunicación, nos relaciona con nuestra dimensión social, nos acerca a los fenómenos de comunicación no verbal. Nos facilita aprender observando al otro. Acaba aportándola soporte en las técnicas para el trabajo en equipo.

C: *¿Cómo te has visto?*

V: *Poco a poco he conseguido verme actuando con ellos de manera muy fluida. Yo transmitía seguridad, confianza, cercanía, escucha, compañerismo, compromiso y responsabilidad. Lo sorprendente es que mi equipo reflejaba los mismo valores que yo.*

C: *Y eso tiene algún significado para ti?*

V: *Sí, creo que primero tengo que trabajar yo estos valores antes de pedir un cambio en mi equipo, ¿no?*

Virginia desea ser modelada por su equipo al tratar de expresar actitudes positivas, creando nuevos estilos de conducta y una cultura empática y de compromiso para el trabajo en equipo.

Al cabo de dos meses... *"Estoy muy contenta. Por primera vez tengo la sensación de que mi equipo y yo estamos en el mismo barco. Se respira en el ambiente confianza, compromiso, respeto y mucha comunicación entre todos nosotros".*

BIBLIOGRAFÍA

Rizzolatti, G. (2006). *Las neuronas espejo: los mecanismos de la empatía emocional*. Editorial Paidos Ibérica.



SANDRA

La decisión de la bailarina

CARLOS JULIO MOYA ORTIZ
Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM, Psicólogo Experto en Coaching, Presidente de AICP (Asociación Internacional de Coaching y Psicología), CEO de la Escuela Integrativa de Psicología, autor del enfoque Integrativo de Coaching y Psicología. carlos.moya@aicp.es

••• DIARIO DE UN COACH



Observo que Sandra sigue "dándole vueltas a la cabeza", como ella afirma. Ya conoce al detalle las dos alternativas que tiene con sus planes de acción, muy concretos en cada caso. Lo que le impide avanzar y le mantiene en un bucle son las implicaciones emocionales de cada alternativa.

Digamos que si coloca el peso emocional en una balanza, viéndolo desde los pros y contras, estarán empatados. Así que en la sexta sesión decidí proponerle un nuevo método que 'arroje luz' sobre la decisión que busca para que pueda avanzar en su proceso.

Tengo presente que Sandra es bailarina, con lo cual, la percepción de su propio cuerpo está más desarrollada de la norma, dado que para su trabajo ha de tener conciencia de cada músculo, desde los pies hasta la cabeza.

Eugene Gendlin, doctor en psicología y filosofía de la Universidad de Chicago, desarrolló la técnica del *focusing* entre los años 1960 y 1978. Su enfoque tiene que ver con *"hablar desde la sensación que se está experimentando más que acerca de ella"*, lo cual implica *"escuchar atentamente al cuerpo"* y sus sensaciones a la hora de tomar una decisión que implique alto riesgo.

Una vez obtengo el sí de mi cliente, procedo a seguir los seis pasos que sugiere Gendlin para identificar lo que él llama una 'sensación sentida', es decir, encontrar una sensación física que refleje con la mayor claridad posible el significado de la situación para la persona que experimenta, lo cual espero que le aporte a Sandra la información que está buscando.

El proceso es realmente sorprendente por su efectividad: le pido que piense en una de las dos opciones sin decirme cuál ha elegido primero, desde un estado de tranquilidad y relajación física, que contacte con lo que sentiría si eligiera esa alternativa y que tome nota de todo lo que sucede en su cuerpo y le inspire esa opción. Sandra toma nota de sus sensaciones en el cuerpo mientras visualiza la opción

elegida, deja que le pasen por la cabeza pensamientos libremente, evitando darles un orden o estructura, percibiendo las emociones de lo que va fluyendo y cuando ella identifica una sensación cargada de significado, abre los ojos. Sandra tardó siete minutos en esta parte del ejercicio.

En un segundo momento, repetimos el proceso pero esta vez con la segunda opción (sin decírmela). Ella contacta con su propia información, mi trabajo es básicamente acompañarla 'desde fuera' haciéndole las preguntas que le facilitan elegir la alternativa a trabajar, fomentando que contacte con sensaciones que para ella son significativas, en la forma que ella misma las experimenta y califica. Una vez terminada la segunda experiencia le pregunto: *"¿Tienes la información que buscabas?"*. Su respuesta es rotunda: *"Sí"*, y la acompaña con un gesto de alegría.

"He escuchado mi cuerpo, su mensaje ha sido claro, no tengo la menor duda de lo que tengo que hacer, me siento más liviana, como liberada del peso de la duda; lamento el tiempo perdido dándole vueltas a la cabeza, pero me alegra haberlo aprovechado para elaborar posibles planes de acción, búsqueda de recursos en ambos casos y tareas concretas con plazos a realizar. Ahora sólo tengo que tomar el que se corresponde con mi decisión", expresa Sandra.

Carlos: *"¿Cómo te sientes con la elección que has hecho?"*.

Sandra: *"Siento que puedo con todo. Me costará un poco dejar lo que pierdo por la opción que desecho, pero me basta pensar en lo que gano con hacer lo que realmente quiero, con lo que vibra mi cuerpo, y ya tengo la energía suficiente para superar lo que haga falta".*

BIBLIOGRAFÍA

Gendlin, E.T. Experimentación y Creación del Significado. N.Y: Macmillan, 1962.

Klagsbrun, Johan. Focusing, una herramienta corporal y mental para la autoexploración y reducción del estrés. Berkeley, CA.



JUAN MIGUEL

La comunicación como clave de éxito

Paul Watzlawick, Teoría de la comunicación humana

JUAN JOSÉ ÁLVAREZ VICENTE
Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM. Psicólogo Coach. Director de WeLearnCoaching. jjalvarez@welearncoaching.com

••• DIARIO DE UN COACH



Hoy es la sexta y última sesión de coaching de Juan Miguel, director de una empresa familiar de 600 trabajadores que durante 25 años ha tenido grandes beneficios. Sin embargo, desde que empezó la crisis en 2008, comenzaron a cerrar naves y los despidos.

En la primera sesión, JM compartió que deseaba cambiar su actitud pesimista y mejorar su comunicación con los demás porque, desde hace algunos años, prácticamente no habla con los empleados y cree que el clima que se respira es de inseguridad y malestar.

JM empezó a explicar que, desde la crisis, su alegría y desparpajo habían desaparecido. Uno de los motivos principales era que algunos de sus clientes más importantes se habían visto obligados a cerrar y empezaron a deber grandes cantidades de dinero, lo cual condicionó el crecimiento de la empresa y desembocó en numerosos despidos. Todo esto hizo que estuviera nervioso y que muchas veces se llevara el mal humor a casa. La relación con su mujer había empeorado y las discusiones habían aumentado debido a las tensiones y la falta de tiempo juntos.

"Me encuentro siempre a la defensiva. Intento hablar lo menos posible para que nadie se pueda sentir mal por mis comentarios".

"Creo que estás afirmando que si no hablas, no estás comunicando".

"Sí. Bueno... ahora que lo pienso, tal vez sí que estoy comunicando algo, ¿no?"

En ese momento, me viene a la mente el primer axioma de la *Teoría de la Comunicación* de Paul Watzlawick: es imposible no comunicarse. Trataba de explicar que todo comportamiento es comunicación. Cada comportamiento, consciente o no, intencional o no, tiene un valor de mensaje porque puede ser interpretado.

En el caso de JM, su comportamiento probablemente esté generando incertidumbre, desconfianza e inseguridad

en su entorno. Justamente lo que él desea evitar.

A lo largo de las siguientes sesiones prestamos atención al resto de axiomas de la *Teoría de la Comunicación*: a) la comunicación consta de contenido, contexto y relación entre las personas; b) los actos comunicativos determinan la relación y c) la comunicación puede ser simétrica o complementaria.

En la tercera sesión se dedicó la mayor parte del tiempo a trabajar exhaustivamente la segunda ley que dice así: toda comunicación tiene un componente racional (el contenido, lo que se dice) y un componente emocional (relacional, cómo se dice). JM ahora entiende que su lenguaje no verbal influye negativamente para crear un clima de confianza y establecer buenas relaciones.

Le pregunto: *"¿Qué crees que puedes empezar a incorporar en el componente emocional? Es decir, cómo decir las cosas"*. Dice: *"Además del contenido, tratar de mirar a los ojos, acompañar a la otra persona con mi lenguaje verbal y mostrarle que le estoy escuchando. No tener miedo a preguntarle por el trabajo y por temas personales"*.

En esta última sesión, JM me sorprende. *"¿Sabes, Juanjo? Hoy he llegado a una conclusión que tal vez ya me habías comentado tú, pero ahora puedo decir que la tengo presente: sólo depende de mí tener una vida exitosa. Sólo depende del significado que le dé a las cosas que veo para comportarme de la mejor manera posible y siempre ayudado de una comunicación que me permita ser exitoso en mi vida"*.

Ante esta manera de concluir de JM, vuelvo a tener presente las palabras de Paul Watzlawick: *"La realidad es una construcción inventada por quien la observa"*]

BIBLIOGRAFÍA

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (1971) (2002) *Teoría de la comunicación humana*, Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires.



JESÚS

Mi cuerpo como herramienta de autorregulación ante grandes retos

Amy Cuddy: Corporalidad, Neurociencia y Comportamiento Humano

ELENA PÉREZ-MOREIRAS

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM
Psicóloga Experta en Coaching
Directora de RH ASESORES EN RRHH-
IMPROVING®
eperez-moreiras@gruporh.com.

••• DIARIO DE UN COACH



Jesús es un joven que ha decidido embarcarse en un proceso de *coaching* para impulsar su desarrollo y la consecución de sus sueños: gestionar su propio negocio, una *startup* dedicada a prestar servicios tecnológicos a través de internet. En nuestra tercera reunión se plantea como objetivo comprender cómo mejorar sus entrevistas con futuros inversores.

"Hola Jesús, ¿qué tal estas semanas?", le pregunto. *"Bien, Elena. He cumplido la mayoría de los compromisos que me marqué". "Enhorabuena"*. Después, guarda silencio por un tiempo y empieza de nuevo a hablarme rápidamente. *"Sí, he hecho mucho, pero fíjate, hay algo en lo que todavía tengo que mejorar mucho. Resulta que el martes pasado tuve una reunión con un inversor y la verdad, no me fue muy bien. Intenté mantener la calma, preparar con anticipación el encuentro, pensar en las preguntas que me podía hacer, estructurar mi argumentación... pero cuando llegó el momento, me sentía como pequeño, encogido, era una sensación extraña". "Si pudiera aprender de esta experiencia... qué bueno sería!"*.

"Pues vamos allá. ¿De 1 a 10, cuán claro tienes ahora cómo conseguir sentirte más grande, fuerte y seguro en esas situaciones?". "¿Ahora, de 1 a 10?...Pues la verdad es que muy poco... no tengo ni idea... pues 2, por decir algo". "Y ¿en qué nivel te gustaría estar al final de la reunión?". "Pues... por lo menos en 8 ó 9, ¿no? Para eso estamos aquí". "Perfecto. ¿Cómo crees que sería una buena forma de averiguar eso en estas dos horas que tenemos de reunión?".

Poco a poco, Jesús va diseñando cuál es su mejor manera de trabajar para llegar a lo que desea. Le voy preguntando, reflejando, invitando a conectar con aquello que a él le hace sentirse más grande, fuerte y capaz; le voy acompañando en su proceso de re-conocimiento de las sensaciones, posturas, gestos, tensiones musculares, pensamientos, recuerdos que le permiten rescatar esa energía que existe en su interior y que le hace mostrarse confiado, ilusionado, sólido ante sus interlocutores. Al tiempo,

él va adquiriendo, sin darse cuenta, otra postura, otro rostro, otra tensión muscular, otra manera de respirar. En la reunión consigue percibir, poniendo la atención allí donde mis preguntas le invitan, los elementos sutiles de su propio cuerpo que, en armonía con sus pensamientos, puede utilizar en el futuro como poderosas herramientas de influencia positiva.

Múltiples investigaciones corroboran la conexión y el poder de los factores corporales más inconscientes como la postura, la respiración, la mirada, etc., con la producción de hormonas cuyo efecto último, fuera de nosotros mismos, es la positiva o negativa influencia en nuestros interlocutores y la creación de un clima más o menos adecuado para el entendimiento. Una de las investigadoras destacadas en este ámbito del neurocomportamiento es Ammy Cuddy, psicóloga profesora de Harvard, que ha probado cómo la postura corporal afecta a la segregación de hormonas y, a la postre, en el impacto que producimos en nuestros interlocutores. Así, cuando mantenemos una postura de poder: derechos, expandiendo el cuerpo, elevando levemente la barbilla, sosteniendo nuestro esqueleto con firmeza, nuestro cerebro empieza a segregar testosterona, que influye en nuestros sentimientos, en nuestro estado de ánimo y en nuestra manera de relacionarnos. Igualmente, cuando adquirimos una postura encogida, cerrada, replegándonos hacia adentro, nuestro cerebro produce más cortisol, que es la hormona del estrés, y nuestros sentimientos, emociones, pensamientos, estados de ánimo y comportamientos tienden a empequeñecerse. En consecuencia, nuestro impacto en el otro irá en esta línea. No sólo nuestra mente influye en nuestro cuerpo, también nuestro cuerpo influye en nuestra mente, y, en ambos casos, en nuestro comportamiento, en la energía que generamos y en nuestra capacidad de influencia en otros.]

RECURSOS

https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are?language=es#t-526010



LAURA

¿Qué significado le doy a mi realidad?

(Aaron Beck, Distorsión cognitiva)

JUAN JOSÉ ÁLVAREZ VICENTE

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM. Psicólogo Coach. Director de WeLearnCoaching. jjalvarez@welearncoaching.com

••• DIARIO DE UN COACH



Laura trabaja como consultora de selección para una multinacional conocida. Se interesa en el *coaching* porque le gustaría disfrutar más de su trabajo y de sus compañeros. Expresa sentirse triste al verse desplazada y aislada del resto de compañeros.

"Buenas tardes Laura, ¿Cómo estás?". "No muy contenta". Le pregunto a qué se debe y Laura me contesta: *"Últimamente tengo la sensación de que mis compañeros de trabajo no desean estar conmigo. Me evitan siempre. Se habrán aburrido de mí".*

En ese momento viene a mi memoria el psicólogo cognitivista-conductual Aaron T. Beck (1976), quién afirmaría que los pensamientos de Laura son distorsiones cognitivas porque no tiene ningún tipo de evidencia y, además, hace inferencias negativas. En este caso sería una distorsión de Sobregeneralización e Inferencia arbitraria.

"¿Qué pruebas tienes para pensar eso?". Ella me dice: *"Hace dos días sugerí a mis compañeros un lugar para comer y ninguno vino a la hora ni al restaurante que propuse. ¿No te parece una buena razón para pensar lo? Cuando lo propone otro compañero siempre van todos, y conmigo, nunca".*

Vuelvo a preguntarle si cree que eso es suficiente para afirmar que no desean estar con ella y que les aburre. *"¿Podrías comprobar si eso es cierto?".* *"Ahora mismo no sé que contestarte"*, responde, y se queda reflexionando durante unos segundos.

Retomamos la conversación... Le digo: *"Mencionas que te evitan siempre... ¿Cuántas veces a sucedido eso realmente?".* Responde: *"Pues la de la comida que te he dicho y otra que propuse ir a tomar café juntos".* *"¿Les preguntaste en alguna de esas ocasiones el porqué de no querer ir juntos a comer o desayunar?".* *"No, tampoco era de mi gusto que supieran que me había molestado".*

Si Laura hubiera preguntado a sus compañeros tendría más información para confirmar el motivo, con lo cual no debería inferir que sus compañeros

no desean estar con ella, la evitan y se han aburrido. Este pensamiento le va a hacer sentir triste y además, tener rencor hacia sus compañeros. Podría haber evitado este malestar si no hubiera aceptado ese primer pensamiento como verídico.

Le pregunto si alguna vez había propuesto otra cosa para hacer en conjunto y ella misma se sorprendió al responder: *"Pues ahora que lo dices más de una vez, tanto cuando organicé el año pasado la cena de navidad como alguna que otra comida. Creo que he sido algo exagerada y extremista, porque incluso algunos de mis compañeros han propuesto actividades en común y finalmente no sean hecho".*

Le pregunto qué ha sido lo más valioso para ella de la sesión y resalta la importancia que tiene el identificar sus pensamientos irrationales y negativos para modificar el significado que ella da a su realidad. Ser consciente de que ella es la responsable de dar significados positivos o negativos. Saber de qué manera le puede beneficiar más pensar.

Al cabo de unos días, Laura inicia la sesión compartiendo su alegría al romper su creencia limitante con respecto a sus compañeros porque acabó preguntándoles y las razones la convencieron ya que todos ellos estaban pendientes de terminar sus trabajos y nos les iba bien ese día, al igual que ha pasado otras veces con las propuestas de otros compañeros.

Las personas realizamos distorsiones cognitivas ya que se trata de un proceso adaptativo a través del cual el cerebro filtra y selecciona una parte de la información en base a nuestras preferencias. Sin embargo, a menudo, este filtrado y procesamiento erróneo genera en nosotros ideas y/o emociones negativas.]

BIBLIOGRAFÍA

BECK, JUDITH S.; BECK, AARON T.;
Cognitive behavior therapy: basics and beyond (2014) Guilford publications.

CLARK, DAVID A.; BECK, AARON T.; Terapia cognitiva para trastornos de ansiedad (2012), Desclée De Brouwer.



GABRIEL y las emociones de Paul Ekman

Después de 5 sesiones, Gabriel vuelve al psicólogo experto en *coaching*. En las dos últimas semanas ha estado viajando a varios países ya que es el Director Comercial de Europa, puesto en el que lleva 4 meses. La sede de su empresa está ubicada en Madrid y las sesiones son complicadas de establecer por el tipo de trabajo que tiene. El proceso ha quedado fijado en realizarse de la siguiente manera: las dos primeras y las dos últimas sesiones cara a cara, y el resto de las sesiones *online*.

Empezamos trabajando una serie de dinámicas -parecía un día como otro cualquiera-, sin embargo, Gabriel estaba distinto, sus pensamientos no llevaban una secuencia lógica y racional como en las primeras sesiones. Se le veía poco hablador, no era lo normal en él. En las sesiones anteriores usaba mucho el sentido del humor y realizaba un trabajo serio en donde generaba planes de acción que cumplía una sesión tras otra. Algo estaba ocurriendo, ante un hecho inesperado se sorprendió, levantando las cejas mucho, causándole arrugas en la frente, abriendo los ojos como platos y dejando la boca abierta.

Estas dos cosas, los viajes que realizaba y las emociones que estaba teniendo, me recordaron a Paul Ekman, un psicólogo famoso por sus estudios en los finales de los 60 que revelaron el carácter intercultural de la relación entre la comunicación no verbal y la emoción. Viajó a Papúa Nueva Guinea para estudiar las expresiones faciales de los miembros de una tribu que no había tenido contacto alguno con otras personas, pudiendo identificar las emociones de las expresiones faciales mirando fotos de gente de otras

culturas. Este experimento lo hizo con más países tanto Orientales como Occidentales, determinando una serie de emociones básicas comunes a todas las personas de todas las culturas: la ira, la felicidad, la sorpresa, el asco, la tristeza y el miedo.

En la década de 1990 aumentó el listado de emociones universales, aunque advirtió que algunas de estas emociones adicionales no podían ser identificadas desde la expresión facial: la diversión, el desprecio, el estar contento, la vergüenza, la culpa, el orgullo de conseguir logros, el alivio, la satisfacción, el placer sensorial y la vergüenza.

Algo inesperado le había ocurrido a Gabriel, se dio cuenta de que estaba tratando de aplicar la misma estrategia, comportamiento y análisis del puesto que había ocupado anteriormente. Era asombrosa la forma en que sus gestos iban desplazándose de una emoción a otra según iba desarrollándose la sesión. Gabriel iba comprendiendo poco a poco cómo tenía que actuar en el nuevo puesto para cada una de las situaciones. Seguimos trabajando en la sesión y me empezó a contar por qué se había sorprendido tanto de cada una de las circunstancias en relación a las decisiones que había tomado..., era impresionante su forma de trabajar, su análisis iba siendo más y más fructífero a medida que iba transcurriendo el proceso de *coaching*... su enorme talento le había llevado al puesto que ocupaba actualmente.

Terminamos la sesión. Gabriel se sentía plenórico por los pasos que estaba realizando, pero sobre todo, por los resultados que estaba obteniendo.]

ALFONSO ALONSO PARGA

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM. Socio director del centro de psicología y coaching. www.psicologiycoaching.es Psicólogo Experto en Coaching PsEC®. Coach PCC por ICF.



DANIEL o cómo llegar a ser un líder resonante

ELENA PÉREZ-MOREIRAS

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM, Socia Directora de RH Asesores en RRHH-Improving Network

Psicóloga Experta en Coaching PsEC® por COPM

Coach PCC por ICF, Senior por AECOP, Coach Certificada por Sucess Unlimited Network

eperez-moreiras@gruporh.com

••• DIARIO DE UN COACH



Hoy he tenido mi cuarta reunión con Daniel. Me anuncia que hoy quiere dedicar el tiempo a reflexionar sobre los cambios que está observando en su vida desde que hace casi seis meses comenzamos el proceso: "Me gustaría analizar con detalle cuáles son las claves que me están permitiendo progresar. Podré utilizar esta información de forma más consciente en el futuro como estrategia de éxito y eso me da mucha seguridad".

"De uno a diez, ¿en qué nivel te encuentras ahora de esa claridad que te quieres llevar?". "Cinco... creo que cinco", responde. "¿Y en qué nivel te gustaría estar al irte?", añado. "En...en...hombre, con llegar a un 7 o un 8 ya me parecería un buen resultado". "Genial, vamos a ello".

"¿Cómo prefieres que trabajemos para alcanzar este objetivo?", le pregunto. "Creo que si soy capaz de irte comentando las distintas áreas en las que me estoy viendo progresar, lo que voy observando que está pasando, no sólo en el trabajo, sino también en casa, donde creo que también voy notando algo, creo que eso me puede ayudar mucho".

"¿Te gustaría usar ese papel y esos lápices que tienes ahí para mostrarme todo eso que me dices?", le sugiero. Sin responder tan siquiera, con una determinación clara, coge los materiales de la mesita y se pone a dibujar.

Daniel comienza así a re-crear en el papel aquello que se encuentra en su interior. Va trazando círculos, líneas y flechas que conecta. Utiliza distintos colores y formas para expresar según qué. Al tiempo que dibuja me va comentando: "Mira, yo lo veo así: aquí empezamos, era septiembre cuando nos vimos por primera vez. ¿Te acuerdas que te dije que venía de pasar una temporada muy crítica y difícil en mi vida? ¡Menuda racha! Estuve a punto de pedir la baja. Ya sabes, la presión era bestial, en la empresa llevábamos una época difícilísima: los cambios en el accionariado, la entrada de nuevos propietarios con una cultura tan distinta, despidos de personas que habían sido tan esenciales en los últimos años...". En un momento de

la conversación, deja los lápices, se reclina para atrás en la butaca, mira para arriba, se frota la cara y deja caer sus brazos abiertos alrededor de su cuerpo, se relaja y dice: "Fíjate, creo que la reunión de propósito de vida fue esencial. Sí, ahora lo veo clarísimoamente. Tener la posibilidad de definir mi propósito de vida, saber de forma tan clara cuál es mi 'para qué' me ha dado una perspectiva que antes no tenía. He conseguido encontrar la guía que me acompaña en las decisiones que voy tomando. Me he ido dando cuenta de que soy mucho más que alguien, como tantos otros, intentando salir adelante en un contexto complicado. La reunión de propósito, y todo el trabajo que hemos ido haciendo desde entonces, me ha permitido unir aquello que tiene sentido para mí (un sentido profundo) y aquello que hago... y no te lo vas a creer, pero la gente me ve más divertido, más natural, más contento. Y yo, la verdad, también me noto así. Es como si hubiera decidido ser quien soy; ser quien soy en cualquier ambiente en el que me encuentre... y resulta que mi equipo está encantado. No sé, es como si todos nos estuviéramos contagiendo de una energía especial. Es especial... y muy agradable".

Daniel, como dice Richard Boyatzis, está descubriendo el líder resonante que hay en él. Ese líder que, según palabras de este gran psicólogo social, "está en perfecta sintonía de mente, cuerpo, alma y espíritu; inspira a los demás a través de la esperanza y la visión; irradiia compasión; y crea y mantiene esa resonancia". Ese líder (según mis propias palabras) que se encuentra yendo más allá del ejercicio de su inteligencia emocional; que se encuentra, descubriendo su inteligencia energética.]

BIBLIOGRAFÍA

Boyatzis, Richard; Goleman, Daniel; McKee, Annie. "El líder resonante crea más" (Ed. Debolsillo, 2010)

Pérez-Moreiras López, Elena. "La Inteligencia Energética: más allá de la Inteligencia Emocional" IV Congreso Internacional de Coaching Ejecutivo de AECOP: "Coaching Ejecutivo: Mejores profesionales, mejores empresas" _ Comunicación y poster. Madrid 19 y 20 de Febrero 2015.



••• DIARIO DE UN COACH



Su postura inicial sobre el particular era: *"Dedicarme ahora a resolver ese asunto me quitaría tiempo de atención y preparación para dar lo mejor de mí en este proyecto"*. Pero justamente esto le estaba generando el proceso contrario: cuanto más se esforzaba por no pensar en ello, más le sobrevenían pensamientos intrusivos recurrentes cargados de contenidos imaginarios sobre lo que podía ocurrir con su moto robada, del tipo: *"Probablemente la usarán para cometer un delito... ¿Y si tienen un accidente? El seguro está a mi nombre, lo cual será un marrón peor, justo ahora que necesito todo mi tiempo..."*

Le sucedía algo similar a los participantes de un experimento en el que Daniel Wegner les pedía que intentaran no pensar en un oso blanco durante cinco minutos, lo cual les generó mayor cantidad de pensamientos involuntarios relacionados con la imagen del oso blanco. Este es un claro ejemplo de lo que llamo *"fuga de energía"*. Se trata de una actividad cognitiva, intensa e involuntaria, que compite con la atención centrada en la tarea que se quiere ejecutar con efectividad, en este caso, el proyecto del ingeniero. Consciente, mi cliente, de la cantidad de tiempo que perdía y los fallos que le generaba intentar suprimir los pensamientos sobre la moto robada, decide entonces resolver el núcleo del contenido de los mismos dirigiéndose a una estación de policía para denunciar el robo. Una vez hecho esto, notó un gran alivio que le dejó espacio para centrar su atención en los procesos relacionados con su viaje de trabajo a Brasil.]

FERNANDO

La supresión del pensamiento y el freno del ingeniero

CARLOS JULIO MOYA ORTÍZ

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM. Psicólogo Experto en Coaching. Presidente de AICP (Asociación Internacional de Coaching y Psicología). Director de la Escuela Integrativa de Psicología. carlos.moya@aicp.es

Fernando está preparando una candidatura para ser enviado a Brasil en comisión de servicio por una importante compañía de telefonía a nivel global. Es un líder de I+D especializado en redes de alta tecnología. Le quedan dos meses para entregar los últimos informes y entrevistas pertinentes para ese trabajo. Quiere ir, está suficientemente cualificado, el salario es muy bueno, sin mencionar la oportunidad de pasar una temporada en un país que ha soñado visitar desde hace tiempo, pero algo le está *"frenando"*.

En la primera sesión ya le costaba concentrarse. Se le veía muy claro en lo que quería y en cómo conseguirlo, pero le preocupaban mucho sus distracciones en las reuniones de gerencia. Es bien conocido en su entorno por su locuacidad, pero últimamente no daba pie con bola en la entrega de informes definitivos para aplicar al destino transoceánico. Ante la pregunta sobre lo que podía estarle distraayendo, surge un hecho que, en principio, no tenía relación directa con ninguna parte del proceso de selección: hacía tres meses le habían robado su moto de alto cilindraje.

BIBLIOGRAFÍA

Wegner, Daniel. M. Ironic Processes of mental control. *Psychological Review*, 1994, Vol. No. 1. 34-52

Wegner, Daniel. M.(1994). *White Bears and Other Unwanted Thoughts: Suppression, Obsession, and the Psychology of Mental Control*, Guilford Press



AITOR

Resolución de problemas y búsqueda de soluciones

JUAN JOSÉ ÁLVAREZ VICENTE
Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM. Psicólogo Coach. Director de WeLearnCoaching. jjalvarez@welearncoaching.com

Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.

••• DIARIO DE UN COACH



Aitor es el director del departamento de I+D de una empresa puntera en telecomunicaciones y cuenta con un equipo de seis jefes de proyecto. En el último año, y gracias a su departamento, el beneficio anual ha sido casi el doble del año anterior. Según él, este éxito profesional se debe a que han estado trabajando sin descanso con los nuevos clientes.

Considera que a lo largo de este año ha perdido los papeles en más de una ocasión por estrés y falta de estrategias para resolver los problemas. Aitor comparte su malestar con alguna de sus actuaciones y me pregunta cómo puede resolver un problema que tiene con su equipo de jefes de proyecto.

Al hablar de la resolución de problemas y búsqueda de soluciones, le explico el modelo PRACTICE de Stephen Palmer. La sesión se centró en los siete pasos del modelo: identificación del problema, objetivos relevantes, generación de soluciones alternativas, considerar las consecuencias, objetivo más viable de solución, Implementación de soluciones elegidas y evaluación.

“*¿Cuál es el problema?*”, le pregunto. “*No estoy satisfecho con mi manera de gestionar el equipo porque, a pesar de haber facturado más que el año pasado, sigo sin crear autonomía en los jefes de proyecto y yo no puedo dedicarme a lo que verdaderamente es importante*”.

“*¿Qué cambiarías?*”. Aitor: “*Mi manera de gestionar a mi equipo porque estoy muy pendiente de ellos y no les doy espacio*”.

“*¿Qué quieres conseguir?*”. Aitor: “*Que todos los jefes de proyecto se sientan seguros, no dependan de mi para tomar cada una de las decisiones y presenten las propuestas al cliente sin que tenga que estar yo presente*”.

“*¿Qué opciones tienes?*”. Aitor: “*Realizar una reunión de equipo para informarles de que a partir de ahora serán ellos los que tengan que presentar la oferta al cliente sin necesidad de asistir yo a la presentación. Que me informen de la*

propuesta a través del email para hacer el seguimiento y así evito las interrupciones. También hace tiempo que pienso que uno de los jefes de proyecto no está trabajando como me gustaría y desearía hablar con RR.HH. para reubicarlo en otro puesto y contratar a otro más competente.

“*¿Qué podría pasar?*”. Aitor: “*Les daría espacio para que ellos no se sintieran intimidados por mí y ver que pueden realizar correctamente la propuesta al cliente. En definitiva, tendría un equipo más fuerte y competente. Y ganaría más tiempo para trabajar en otras gestiones que normalmente dejo siempre para el final del día y me fastidia ya que llego tarde a casa o me llevo trabajo a casa. Necesito gente responsable y eficiente*”.

“*¿Qué solución es la más viable?*”. Aitor: “*Creo que todas ellas se pueden llevar a cabo. Antes de volver a tener la siguiente sesión las habré puesto en marcha*”.

Aitor comparte su satisfacción porque después de un mes ha realizado cada una de las acciones propuestas y empieza a sentirse más centrado en las cosas importantes sin tanto estrés, al tiempo que cree que su equipo cada vez es más autónomo. Confiesa estar contento por haber conseguido algo más de tiempo para él.

“*¿Qué puedes aprender de esta nueva situación?*”, le pregunto. “*La mayor parte de acciones que he puesto en práctica me han permitido liderar al equipo de una manera más satisfactoria dándoles el espacio suficiente para su desarrollo profesional. Esto me permite disponer de más tiempo para focalizar mi esfuerzo en otras acciones y que mi equipo sea más competente y fuerte. Ahora pienso que a mi equipo les he demandado un gran cambio cuando el verdadero cambio ha venido primero por mi parte*”.]

BIBLIOGRAFÍA

Palmer, S.; Whybrow, A. (2008) The Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners. Capítulo 6. Routledge.

Palmer, S.; McDowall, A. (2010) The Coaching Relationship: Putting People First. Solution Focused Coaching in Practice. Routledge.



••• DIARIO DE UN COACH



describe las dos formas de pensamiento que la mente crea: el *sistema 1*, que toma las decisiones de forma rápida, automática, frecuente, emocional, estereotipada y subconsciente; y el *sistema 2*, que lo hace lentamente, requiere de esfuerzo, es poco frecuente, lógico, calculador y consciente.

En su teoría, Kahneman detalla, de forma precisa y mediante una serie de experimentos, las diferencias entre estos dos procesos de pensamiento y cómo llegan a diferentes resultados aunque reciban los mismos *inputs*. Describiendo también la forma de procesar el pensamiento a través de los términos y conceptos como la coherencia, la atención, la pereza, la asociación, etc., sacando conclusiones de cómo se forman los juicios.

Nos ponemos a trabajar sobre lo que le preocupa a Genaro, realizamos unos ejercicios y dinámicas para terminar preguntándole sobre las diferentes conclusiones de las mismas. Poco a poco entiende que no puede tomar las decisiones y tratar de la misma manera los problemas que las personas.

Cuando terminamos, me comenta que se había sorprendido mucho de la sesión, sobre todo porque lo trabajado era muy evidente. No entendía cómo era posible no haberlo puesto en práctica de forma automática. La respuesta era más evidente aún: la realidad es que no se había parado a pensar en ello.

Después de mantener dos sesiones de *coaching*, Genaro me comenta que no hace distinción alguna entre las personas y las cosas. Continua diciéndome que la toma de decisiones de los problemas la hace de la misma manera que a la hora de la gestión con su equipo y los otros directivos de los demás departamentos. Algo que le está provocando malos resultados.

Actualmente Genaro ocupa un puesto mucho más importante en la organización. Sus decisiones se van ajustando más y más cada día, y sus aciertos le están haciendo despuntar como uno de los mejores directivos de la organización.]

GENARO

Daniel Kahneman: los dos sistemas de pensamiento

ALFONSO ALONSO PARGA

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM. Socio director del centro de psicología y coaching. www.psicologiycoaching.es Psicólogo Experto en Coaching PsEC®. Coach PCC por ICF.



RAQUEL

Fisiología de las emociones o cómo acceder a respuestas que jamás pensé poseer

ELENA PÉREZ-MOREIRAS

Coordinadora del Grupo de Trabajo de Nuevos Constructos y Metodologías para el Desarrollo del Talento en la Era Digital y Miembro de la Junta Directiva de la Sección de Psicología del Trabajo del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

Psicóloga – Coach

Directora de RH Asesores en RR.HH.- Multiversidad Improving Network
eperez-moreiras@gruporh.com

Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.

••• DIARIO DE UN COACH



Raquel llega cansada. "Tenemos un pitote en la oficina que ni te cuento. Se ha anunciado un cambio de estrategia y estructura con esto del Brexit que, sinceramente, ha revolucionado a todo el mundo. Nuestra empresa tiene una importante presencia en Londres, y el resultado del referéndum ha trastocado toda nuestra organización, nuestra forma habitual de proceder, nuestros esquemas mentales y nuestra estabilidad individual y colectiva. Los jefes internacionales intentan mantener la calma, pero es evidente que no lo consiguen... ni ellos ni nosotros". "Está siendo una de las peores épocas de mi carrera profesional. Si antes estábamos presionados, ahora ni te cuento. Se rumorea que pueden llegar a tomar medidas muy drásticas de reducción de plantilla". "Mi equipo está más irascible que nunca. El otro día uno de mis colaboradores perdió totalmente los papeles y yo estuve muy pero muy cerca de perderlos también. Cada vez se nos hace más difícil concentrarnos en lo verdaderamente importante. La tensión que siento es cada vez más elevada y lo peor es que, si no varían las circunstancias, encuentro realmente difícil poder hacer algo. Me siento cansada, frustrada y me cuesta pensar con claridad. Lo siento, pero hoy vengo un tanto derrotista y sin ganas de nada".

"¿Qué quieras trabajar hoy? Recuerda que tu objetivo de proceso era equilibrar tu vida profesional y privada para sentirte más tranquila, para ajustar mejor tu energía y conseguir mejor rendimiento y satisfacción tanto en el trabajo como en casa", le comento. Contesta: "Sí, así es, ese es mi objetivo, pero fíjate ahora, ¿cómo voy a ser capaz de seguir progresando con este panorama? Estoy muy confusa y cansada... hoy no tengo ganas ni de pensar, la verdad".

"Recuerdas que te comenté que el coaching energético trabaja también desde otros dominios del ser humano; desde el cuerpo, el movimiento y las emociones?". Me dice: "Ah, sí, recuerdo que me dijiste que trabajabas también con música y movimiento...". "¿Podríamos hacer algo así hoy?" "La verdad es que con el follón de cabeza que traigo me

gustaría mucho no tener que pensar demasiado. Tengo ganas de hacer cosas distintas".

Y es así como Raquel y yo nos damos permiso para establecer un diálogo más allá de las palabras. La invito a responder con otros recursos que van más allá de los "sujetos y los predicados"; le propongo aventurarnos con la música, la danza y el movimiento en un viaje hacia su interior, escuchando lo que le dice su cuerpo, estimulando otras partes de su ser, a través de sus sentidos kinestésicos y abriendo la puerta a su propiocepción para que sean sus células las que le traigan mensajes poderosos de un lugar donde mucho de lo que acontece es innombrable.

La reunión se convierte en un viaje a la fisiología de sus emociones. Quiere descubrir qué le tiene reservada la tristeza, la rabia, la pasión o la ternura. Quiere desvelar los secretos escondidos que, más allá de los pensamientos "racionales", le ofrecen reservados espacios de sí misma que habitualmente no tiene la oportunidad de transitar.

Y es así como descubre respuestas en su interior, que de otra manera nunca hubiera llegado a encontrar. Es así como logra un estado de paz y equilibrio, fruto del re-conocimiento de su respiración, de su gestualidad y de su expresión corporal.

Un placer acompañar a Raquel (de la "mano" de la psicóloga Susana Bloch) en un proceso de inspiración que va más allá de las palabras y que le lleva a maximizar su potencial personal y profesional.

Cuando le pregunto: "¿Qué te llevas?" Me contesta: "Una experiencia maravillosa, gran conexión conmigo misma y con lo más profundo de mi ser; paz, sosiego, las respuestas que necesitaba y a las que no sabía cómo acceder".]

RECURSOS

Para conocer más el trabajo de Susana Bloch: <http://www.albaemoting.com>



PALOMA

Identificar las necesidades del equipo

(Abraham Maslow,
Pirámide de necesidades)

JUAN JOSÉ ÁLVAREZ VICENTE

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM. Psicólogo Coach. Director de WeLearnCoaching. jjalvarez@welearncoaching.com

Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.

••• DIARIO DE UN COACH



Paloma es la directora de una empresa familiar del mundo de la moda. Es la responsable del buen funcionamiento de las tres tiendas que están distribuidas por España (Madrid, Barcelona y Valencia). La empresa creció del 2006 al 2011, que fue cuando se posicionó fuera de Madrid. A partir de la crisis empezaron a facturar menos y se vieron obligados a despedir personal.

Paloma realiza un proceso de *coaching* por su interés por transformar su empresa para adaptarse a los nuevos tiempos y hacerla crecer.

En la tercera sesión, Paloma encuentra el momento para compartir que no entiende la actitud de algunos de sus trabajadores. Dice: *“Cuando ves a mi equipo atendiendo a los clientes muestran desgana y poca simpatía. Me pregunto si son culpables de las pocas ventas que hemos tenido durante estos años”*.

Una vez ha terminado de explicar su malestar e insatisfacción con su equipo, le pregunto si tiene alguna intuición de lo que puede estar sucediendo en su equipo y si es así, cuál es. Paloma expresa no saber el porqué de esta desmotivación. Por momentos lo achaca a que llevan muchos años trabajando en lo mismo y pueden estar cansados de la monotonía.

“¿Has preguntado a tu equipo qué necesitas?”. Coachee: *“Nunca les he preguntado si necesitaban alguna cosa”*.

“¿Qué ha sucedido para que no les preguntes?”. Coachee: *“Siempre he pensado que lo tenían todo”*.

“¿Qué has hecho para sentir que sus necesidades estaban cubiertas?”. Coachee: *“Muchas actividades lúdicas fuera de la empresa para crear equipo”*... Bueno, pensándolo bien, no hemos realizado tantas actividades”.

“¿Crees que cuentas con la suficiente información como para conocer las necesidades de los miembros de tu equipo? ¿Qué crees que podría ayudarte a conocer mejor la situación de cada

uno de ellos?”. Coachee: *“No, no tengo la suficiente información para saber si se encuentran cómodos en la empresa. La mejor manera para saberlo es preguntándoles”*.

Paloma tiene como prácticas entre sesiones crear conversaciones con cada uno de los miembros de su equipo para conocer de primera mano las necesidades que tienen.

Después de ello, acude a su quinta sesión diciendo: *“Qué torpe he sido durante todo este tiempo, siempre pensé que ellos estaban bien conmigo y no era cierto. La mayor parte de mis trabajadores tienen problemas económicos y viven con muchas preocupaciones que no les dejan disfrutar de la vida ni trabajar con tranquilidad”*.

“Y esta reflexión, ¿a qué te compromete?”. Coachee: *“Mi responsabilidad como directora es mantener el equilibrio de la empresa y eso conlleva dar más seguridad a mis trabajadores, voy a estudiar la posibilidad de incrementar saludablemente el salario de alguno de ellos”*.

Las dos sesiones realizadas con Paloma ponen de manifiesto la veracidad de los trabajos de Abraham Maslow y su modelo Pirámide de necesidades. Paloma había puesto el foco y su esfuerzo en las “necesidades sociales” de los miembros de su equipo. Trataba de motivarles buscando una identificación social común, creía que podía fortalecer más a su equipo; sin embargo, la necesidad inferior, la de “seguridad”, no estaba cubierta. Es necesario cubrir primero las necesidades de seguridad (aumentar salario) antes de trabajar las de pertenencia al equipo (actividades grupales). Una vez así, se podrá seguir ascendiendo a cubrir otras necesidades del equipo (sociales, estima y auto-realización).]

BIBLIOGRAFÍA

Maslow, Abraham (1943). A Theory of Human Motivation; emotionalliteracyeducation.



••• DIARIO DE UN COACH



ELÍAS John Bargh: El efecto Priming AA

Elías es un Director General recién incorporado a una empresa de distribución. Su trayectoria profesional venía marcada por el sector financiero y este año se propuso dar un cambio y probar en un nuevo sector.

En la negociación con la empresa, además de la parte económica, negoció el poder realizar un proceso de *coaching*, ya que tenía que dar resultados rápidos y con ello optimizaría y los conseguiría antes.

Durante el proceso, Elías comenzó a hablar a grandes rasgos de contabilidad, de la cuenta de pérdidas y ganancias, del ROI, del EBITDA, etc. Su preocupación se basaba fundamentalmente en datos numéricos. Aunque también comentó, de forma genérica, la estrategia que quería implantar en la empresa, centrándose en la deuda a corto, medio y largo plazo, y poniendo especial énfasis en las ventas que tenía que realizar este año.

Después de una impecable exposición de todos los datos, me miró y reconoció que su forma de realizar la evaluación de la empresa se basaba en la utilización de la información disponible en su mente, lo que significaba para él un "problema". *"Como te he comentado antes, vengo del sector financiero y mi forma de entender las cosas se basa única y exclusivamente en esa manera de ver las diferentes situaciones. Me*

siento como atado en mi mente, y eso me preocupa. He aceptado un reto que me apetece y entusiasma mucho, sin embargo, es un sector nuevo para mí. Siento una inquietud incómoda. Algo así como una forma mecánica de trabajar que considero que no es la apropiada para este nuevo sector".

Le pregunté: *"Dices que te sientes como atado en tu mente, ¿qué es lo que te ayudaría a desatar tu mente?"*. Me respondió: *"Hacer el análisis de otra forma... sin embargo, esa forma es la que no encuentro".* *"¿Te parece bien que hagamos un pequeño ejercicio?"*, le dije. *"Me parece bien"*, me contestó.

Elías realizó la dinámica y a través de las preguntas que le iba haciendo, fue entendiendo diferentes opciones que podría llevar a cabo.

El cambiar de ejercicio favoreció lo que el psicólogo John Bargh denominó como el efecto *priming*, que consiste en un proceso involuntario o inconsciente relacionado con la memoria implícita por la cual, los estímulos influyen en la respuesta que se da a nuevos estímulos presentados con posterioridad.

Gracias a las nuevas asociaciones de ideas, de emociones y de comportamientos, Elías pudo *"descifrar"* nuevos planteamientos y fórmulas para conseguir hacer realidad su reto profesional.]

ALFONSO ALONSO PARGA

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM.

Socio director de 5D
www.ddddd.es.

Psicólogo Experto en Coaching PsEC®. Coach PCC por ICF.



ANA

**¿Dónde está nuestro espíritu?
McCraty y la diferencia energética entre grupo y equipo**

ELENA PÉREZ-MOREIRAS
Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM
Socia Directora de RH Asesores en RRHH-Improving Network
Psicóloga Experta en Coaching PsEC® por COPM
Coach PCC por ICF, Senior por AECOP, Coach Certificada por Success Unlimited Network
eperez-moreiras@gruporh.com.

••• DIARIO DE UN COACH



Ana estaba siendo mi cliente en un proceso de acompañamiento individual que ya llegaba a su fin. Sus avances le llevaron a proponerme la posibilidad de ampliar el servicio a su propio departamento. *"Nos falta sintonía"*, me dijo. *"Somos todos magníficos profesionales, cada uno con sus cosas, claro, pero buena gente en general... y no terminamos de trabajar coordinados. Nos falta espíritu de equipo"*. *"Nos pasamos el día argumentando cada uno nuestra propia perspectiva, intentando convencer al otro de que tenemos razón, invirtiendo horas en argumentaciones, pero no logramos escucharnos profundamente; a la hora de actuar, se nota que no estamos tirando del carro en la misma dirección. Nos sentimos bastante frustrados, cansados y desanimados"*.

Tras las reuniones previas necesarias, nos pusimos manos a la obra ejecutando un proyecto de *coaching* de equipos de tres meses de duración. Creamos un espacio físico y psicológico totalmente novedoso, en el que la desestructuración, el juego, la informalidad y la creatividad eran las condiciones de trabajo. Y la libertad, el respeto, el cuidado y la confidencialidad fueron la alianza esencial para emprender el viaje.

Cada uno de ellos se comprometió a mostrar en ese entorno de respeto y libertad su ser más auténtico, conocedores de que si no partían de esta premisa, difícilmente iban a conformar el sistema que deseaban. Desde la primera *"travesía"* ya pudieron notar la diferencia. La conexión que lograron, primero con su ser más auténtico y luego con el *"alma colectiva"*, fue potente y transformadora.

¿Cuáles fueron las claves? Sobre todo, creer en ellos mismos y en su capacidad para lograr lo que deseaban, saber sostener la incertidumbre y las inseguridades iniciales con templanza y firmeza, y a partir de ahí, crear el contexto adecuado para que decidieran, con gran coraje y valentía, dejar sus egos a un lado y ponerse al servicio de algo más grande que es lo que les une y da sentido a su existencia organizacional como departamento.

Poner orden es otro elemento importante; en base a unas leyes sistémicas que dejen claro cuál es el lugar de cada uno, y cómo honrar ese lugar y al sistema en su conjunto, ocupándolo con total conciencia e humildad.

Darse permiso a uno mismo es otro elemento vital en estos procesos, lo que suele conllevar abandonar ese diálogo interno limitante y desgastador que conecta a cada persona con sus miedos y limitaciones.

Clarificar y re-co-crear los objetivos a alcanzar juntos, y la forma individual de contribuir a los mismos es un elemento que decidieron era también crucial para lograr buenos resultados. *"Donde pongo-ponemos el foco, pongo-ponemos la energía"* como mensaje recordatorio para el futuro.

¿Para qué? Para lograr individualmente crear un campo electromagnético diferente que, una vez creado, influye en el campo electromagnético global del sistema. Rollin McCraty y otros investigadores llevan años estudiando estos fenómenos que influyen decisivamente en la conducta de las personas, los grupos y las organizaciones de cualquier tipo. Ellos lo llaman inteligencia intuitiva del corazón, y no es más que la capacidad que tiene todo ser humano de aprender a ponerse individualmente en sintonía fisió-psicológica consigo mismo y desde ahí crear campos de sintonía más amplios que afectan a los grupos-equipo en los que se desenvuelve (coherencia cardiaca).]

BIBLIOGRAFÍA

<https://www.heartmath.org/research/research-library/>

Pérez López, J. A. (2001). *"Una ética para los líderes del siglo XXI"*, in *"Álvarez de Mori, Santiago (ed.), Paradigmas del Liderazgo: claves de la dirección de personas"*, McGraw-Hill.

Pérez López, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Madrid. Ediciones Rialp.

Pérez López, J. A. (1992). *La motivación humana*. Barcelona: IESE Business School.

Pérez López, J. A. (1991). *Eficacia social y autocontrol*, 6 págs. *"Social effectiveness and self-control"*



LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

MARLIS GONZÁLEZ TORRES

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM
Psicóloga Experta en Coaching PsEC® por COPM
Miembro del Grupo de Trabajo de Psicólogos Expertos en Coaching del COPM
Coach ACC, Coach Certificada por Escuela Europea de Coaching.

Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.

••• DIARIO DE UN COACH



Hoy tengo la primera sesión con Alfonso, un profesional sanitario entregado y experimentado. Entra discretamente y se sienta con suavidad en la butaca. Expone que desea trabajar su estilo de comunicación. Piensa que nadie le hace caso y lo atribuye a su forma de comunicarse.

A mis preguntas responde: "Me comunico mal, no veo que me hagan caso, creo que no me entienden porque si me entendieran, me harían caso".

Manifiesta que le gustaría llevarse hoy algo que le permita iniciar cambios en su comunicación.

"¿En qué situaciones te comunicas bien?"

Silencio largo tras el cual dice: "Ya casi no me acuerdo".

"Y si te acordaras, ¿de qué situaciones hablarías?". Responde que hace años con sus amigos sentía que le hacían caso, que todo salía de forma natural.

"Y ¿qué hacías en aquellas situaciones en que te comunicabas bien?". Inmediatamente dice que no lo recuerda, pero tras varios intentos y silencios dice: "Mmmm, quizás lo conseguía porque todos se hacían más caso entre ellos".

"¿Más caso que quiénes?". "Más caso que la gente con quién tengo relación ahora".

"¿A qué gente te refieres?". Tras un nuevo silencio dice que pacientes y sanitarios y también su familia.

"Y ¿cómo era ese hacerse caso?". "Se preguntaban todo, lo hablaban todo, era como compartir los pensamientos".

"¿Qué necesitarías para llegar allí?". Tarda en responder, intenta hacerlo dos veces antes de exponer: "Confiar en ellos, permitirles que expongan todo lo que piensan, las dudas, las quejas. Sería como el hablarlo todo que tenía con mis amigos"

"Y ¿cómo será cuando llegues?". Responde rápidamente: "Sentiré que me hacen caso, todo será muy natural".

Antes de terminar la sesión le pregunto: "¿Lo que has trabajado hoy te aproxima a tu objetivo?". Responde que sí, que se lo facilita porque ha visto claro por donde comenzar.

"Y ¿qué será distinto a partir de mañana?". Dice que comenzará en su ámbito laboral y quedamos en que hasta la próxima sesión solo incorporará el nuevo enfoque en sus relaciones de trabajo.

El asunto que deseaba trabajar Alfonso se circscribe a la comunicación asertiva en la que, además de expresar las necesidades y derechos de quien habla, hay que tener en cuenta a quien escucha.

Preguntarle para asegurarse que ha entendido y para demostrarle que está comprendido en la relación de comunicación. Cuando Alfonso mira a su pasado dice del grupo de amigos: "Todo nos lo preguntábamos, todo lo hablábamos".

Ya a mediados del pasado siglo los psicólogos A. Salter, Wolpe y R. Lazarus trabajaron en el concepto de asertividad exponiendo que casi todas las personas pueden ser asertivas en algunas situaciones y en otras no tanto, por lo que esta es una habilidad que puede entrenarse.

La psicóloga O. Castanyer la considera como una estrategia de comunicación que nos permite defender nuestros derechos y expresar nuestra opinión, hablar de nosotros mismos, aceptar cumplidos, pedir ayuda, discrepar abiertamente, pedir aclaraciones y aprender a decir "no".]

BIBLIOGRAFÍA

Olga Castanyer. Desclé de Brouwer.
"La asertividad, expresión de una sana autoestima".



LA NEUROPLASTICIDAD CEREBRAL DE RICHARD DAVIDSON

Facilitar el proceso de cambio de Paul a través de la estimulación cerebral

JUAN JOSÉ ÁLVAREZ VICENTE

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM. Psicólogo Experto en Coaching PsEC®

Coach Certificado por Accomplishment Coaching (ICF). Director de WeLearnCoaching. www.welearncoaching.com jjalvarez@welearncoaching.com

BIBLIOGRAFÍA

Davidson, Richard y Begley, Sharon. "El perfil emocional de tu cerebro". Ed. Destino (2012)

••• DIARIO DE UN COACH



Paul, director de Marketing y Publicidad de una empresa sueca del sector informático, tiene como objetivo cambiar de residencia, trabajo y vivir permanentemente en España.

Coach: Buenas tardes, Paul. ¿Cómo estás?

Paul: Algo preocupado y con miedo.

Coach: ¿A qué te refieres?

Paul: No sé, tengo la sensación de no encontrar la manera de cambiar de trabajo e ir a vivir a España con mi familia.

Coach: ¿Qué te gustaría trabajar en la sesión?

Paul: Me gustaría gestionar mejor la búsqueda de trabajo y cambio de residencia a España para no sentirme tan preocupado y triste.

Coach: ¿Y, cuando lo consigas, por quién será?

Paul: Será primero por mí, dado el esfuerzo que estoy haciendo, y por supuesto también por mi familia.

Coach: ¿Qué tiene que ver con tu propósito de vida?

Paul: Pues todo, ya que siempre habíamos planeado vivir en Madrid para estar cerca de la familia y criar a nuestros hijos.

Coach: Bueno, ¿por dónde te gustaría empezar?

Paul: Por hacer algo distinto a lo que estoy haciendo.

Coach: ¿Y qué sería hacer algo distinto para ti?

Paul: No estar a todas horas en el ordenador o por teléfono buscando trabajo en España.

Coach: ¿Hay alguna cosa que nunca hayas hecho y creas que te puede ayudar a desconectar?

Paul: Me gustaría aprender a tocar la guitarra.

Coach: ¿Alguna otra cosa más?

Paul: También he pensado en más de una ocasión apuntarme a clases de yoga o meditación porque tengo compañeros de trabajo que me han hablado muy bien.

Coach: ¿Quieres poner las dos en práctica al tiempo o empezamos con la que mejor creas que te puede ayudar?

Paul: Mejor empezaré con la meditación.

Coach: ¿Cómo lo vas a llevar acabo?

Paul: Mañana mismo llamo a mi compañero para que me facilite el lugar donde hace meditación y les llamo para reservar una cita

Coach: ¿Cuál es tu compromiso?

Paul: Esta misma semana empiezo a hacer meditación.

Coach: ¿Cómo crees que te vas a sentir practicando meditación?

Paul: Creo que conseguiré desconectar y estaré más en contacto conmigo mismo.

Al cabo de dos semanas nos volvemos a ver.

Paul: He conseguido desconectar y cambiar el chip haciendo meditación.

Coach: ¿Y eso qué te hace sentir y te permite ahora con respecto a tu objetivo?

Paul: Me siento más sociable y conectado con personas de mi entorno que me están ayudando a conseguir trabajo en Madrid. Ahora me siento más conectado conmigo mismo y puedo estar con mi familia sin estar triste, preocupado o con miedo.

El proceso de coaching con Paul me conecta con la neuropsicología, en este caso con Richard Davidson (1951), quien afirma que la práctica de la meditación permite gestionar adecuadamente nuestras emociones, desarrollar nuestras capacidades, empatía, optimismo y tener sensación de bienestar. En el caso de Paul, la meditación le sirve como instrumento para tener presente la compasión consigo mismo y responsabilizarse de su proceso de cambio.]



••• DIARIO DE UN COACH



**Camps Llauradó,
El Cuerpo Relacional**

SERGIO, ¿TENEMOS MÁS DE UN CUERPO?

ELENA PÉREZ-MOREIRAS

Secretaria de la Sección de Psicología del Trabajo del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid y Coordinadora del Grupo de Trabajo de Nuevos Constructos y Metodologías para el Desarrollo del Talento en la Era Digital. Psicóloga experta en Coaching. Directora de RH Asesores en RR.HH.- Multiversidad Improving Network <http://gruporhmadrid.com> eperez-moreiras@gruporh.com

Sergio es un profesional de 35 años Director de Tecnología de la sede española de una empresa internacional dedicada a la fabricación y comercialización de productos electrónicos. Viene a su tercera reunión de coaching con ganas de repasar los resultados clave que se planteó al inicio del proceso. Cuando reflexionó sobre todas las áreas de su vida, identificando en cuáles quería trabajar, tenía muy claro que el área relacionada con su salud, iba a ser una de las prioritarias. Quería, al final del coaching, alcanzar metas ambiciosas en relación con su bienestar. Llevaba mucho tiempo dedicado al cien por cien a un proyecto muy importante para la compañía (casi dos años) en los que la gran carga de trabajo le había hecho prácticamente imposible dedicar tiempo a si mismo y a su estado de salud.

Sergio: *Quiero equilibrar mi vida. Dedicar tiempo a ponerme en forma. Escuchar más a mi cuerpo. Estoy teniendo dolores de cabeza bastante frecuentes. En ocasiones siento acelerado el corazón, como si se desbocara, y encima estoy ganando mucho peso. Siempre he sido muy deportista y ahora me fatigo en cuanto subo dos pisos de una vez. Esto no puede seguir así. Me miro al espejo y no me reconozco. He ganado 20 kilos y no estoy satisfecho. Quiero volver a ser yo.*

Coach: *¿Qué sería para ti un reto extraordinario conseguir en la sesión de hoy, Sergio?*

Sergio: *Hoy quiero identificar qué palancas puedo utilizar para consolidar los avances que he estado logrando hasta ahora.*

Coach: *¿Cómo notarás que los has logrado?*

Sergio: *Tendré una idea muy clara de las cosas que quiero hacer.*

Coach: *¿Qué significa para ti tener una idea muy clara?*

Sergio: *Pues por ejemplo, sabré qué voy a hacer, describiré con detalle las acciones a llevar a cabo y demás habré diseñado un cronograma preciso de en qué momento hacer cada cosa, con qué personas tengo que hablar o consultar para, como te dije, a finales de verano, haber conseguido una rutina de cuidado personal, ejercicio continuado, dieta saludable, que me devuelva al peso, forma física y satisfacción que me caracteriza. También sabré los pros y contras de las distintas alternativas a llevar a efecto y, sobre todo, habré elegido la más conveniente.*

Coach: *Cuéntame, ¿cómo es ese momento en que ya tienes la forma física que deseas, ya estás siguiendo tus rutinas de cuidado y te sientes totalmente encantado contigo mismo?*

Sergio: *JUy qué maravilla! En ese momento he perdido los 20 kilos que me sobran, voy al gimnasio y a correr de manera alterna durante la semana, vuelvo a jugar al basket con los amigos y, sobre todo, me miro al espejo y reconozco al Sergio que soy.*

Coach: *¿Cómo es ese Sergio que va al gimnasio, juega al basket y se mira al espejo reconociéndose?*

Sergio: *Es un hombre con un buen tono muscular, fuerte, vigoroso, que aguanta perfectamente correr durante una hora, con buena salud, orgulloso de si mismo, que bromea con los amigos, que vuelve a sentirse atractivo...pues ese yo el que he sido siempre con más sentido del humor, que puede ayudar a mover muebles en casa, que coge a los sobrinos mayores para jugar en familia y los levanta como si nada, ese... sano, vital y feliz.*

Sergio está tomando conciencia de la importancia de su cuerpo en la relación consigo mismo y con el mundo y las personas que le rodean. Está experimentando la importancia de sentirse identificado con su esquema y su imagen corporal.

No se sabe la teoría, pero su maestro interior le está guiando para desbrozar las partes que constituyen su yo corporal, tan esenciales para la integración de su propio ser como individuo. Va descubriendo su cuerpo real objetivo, ese que puede describirse por su estructura bio-fisiológica, musculatura y huesos; su cuerpo vivido, ese cuerpo subjetivo, propioceptivo, el que nos representamos internamente, y también su cuerpo biográfico, archivo de sus experiencias vivenciales. Todos ellos están en continua interdependencia, formando una unidad psico-corporal, que se desarrolla gracias a que existe algo que les da coherencia: el cuerpo relacional, que es en palabras de Alcaide (1996) un espacio, un lugar donde el ser puede encontrar sus límites, y al tiempo entrar en contacto con el exterior manteniendo su integridad.

Desde su contención se dan los intercambios entre los tres cuerpos, maduran los procesos internos y se integran las vivencias que se producen en relación con el mundo externo; es la base de la construcción de la identidad.

Cori Camps Llauradó y otros: *"La práctica psicomotriz: una propuesta educativa mediante el cuerpo y el movimiento"* Editorial Algibe.]



Análisis Transaccional de Eric Berne

Acompañando a Valentina a encontrar su lado más adulto

MERCEDES VALLADARES PINEDA

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM
Ceo de Transculturality

Psicóloga Experta en Coaching PsEC® por COPM

Life & Business Coach por la Asociación Internacional de Coaching y Psicología (AICP)

Certificada en la Herramienta Coaching Across Cultures por Philippe Rosinski
www.transculturality.com

Valentina tiene 38 años, es editora y se desempeña como administrativa en una revista de Moda. Trabaja con un experto en marketing, un abogado y su jefe es un conocido de su mejor amiga.

Coach: ¿Cómo estás?

Valentina: Contenta porque he decidido yo sola hacer este coaching.

Coach: Cuéntame...

Valentina: Esta es la primera vez que no le pregunto nada a nadie antes de tomar una decisión.

Coach: ¡Enhorabuena! ¿Has decidido lo que vas a trabajar en tu proceso de coaching?

Valentina: Sí, lo he pensado muchísimo. Quiero aprender a poner límites a mi jefe...

Coach: ...

Valentina: Me siento muy frustrada porque trabajo como administrativa y no como editora. Además, mi jefe es un conocido de mi mejor amiga y su trato es muy machista.

Coach: ¡Te sientes frustrada!

Valentina: Uff. Me valora porque soy guapa y estilosa para vestir, no como a una profesional competente. Mis otros compañeros ni siquiera saben redactar documentos...

Coach: ¿Cómo quieres que realmente te trate?

Valentina: Que me llame por mi nombre y no "reina", "cielo", "princesa" o diminutivos que no son adecuados en el trabajo.

Coach: ¿Es eso lo que realmente necesitas?

Valentina: ...Necesito sentirme respetada. Para sentirme bien necesito conseguir las cosas por mí misma.

Coach: ¿Qué puedes hacer para cambiar esta situación ahora que ya tienes claro lo que quieras?

Valentina: Si digo lo que quiero, tengo miedo que mi jefe se enfade conmigo, que hable con mi amiga y me eche. Mi mejor amiga no pide favores y no quiero quedar mal con ella y con mi jefe.

Coach: ¿Qué vas a hacer para comportarte como lo que realmente eres? Recogiendo tus palabras, estás cualificada, quieres sentirte respetada, valorada en tu trabajo y quieres conseguir las cosas por ti misma.

Valentina: Perder el miedo a las consecuencias de hablar con mi jefe y a lo que diga mi amiga.

Coach: Antes has dicho que necesitas conseguir las cosas por ti misma...

Valentina: Sí, me gustaría conseguir trabajo sin enchufe.

Coach: ¿Por dónde te gustaría empezar?

Valentina: Primero, hablaré con mi jefe y luego echaré currículos.

En la siguiente sesión...

Coach: ¿Cómo te ha ido?

Valentina: Mi jefe me dijo que me trataba "con cariño" y que no quería ofenderme utilizando diminutivos.

Coach: ¿Cómo te has sentido?

Valentina: Satisfecha. Estoy aprendiendo a poner límites y perder miedo a las consecuencias de mis acciones. Mi amiga me ha dicho que nuestra amistad se mantiene. Eché mi primer currículo. ¡Por fin estoy tomando las riendas de mi vida!

El Análisis Transaccional es una teoría psicológica creada por Eric Berne en los años 50. Se conoce por su fácil comprensión en ámbitos como la empresa y en metodologías como el coaching.

Subraya los estados del yo: padre, adulto y niño. Actuamos en base -al deber ser/deber hacer- en el estado padre. Cuando lo hacemos en base a una adecuada interpretación de la información de nuestro entorno, somos adultos. Y, en un "estado niño" si no actualizamos la información del presente y nos dejamos llevar por las emociones.

En el estado niño a Valentina la domina el miedo y el deseo de satisfacer a los demás. En el estado adulto, es consciente de sus cualidades profesionales para asumir la responsabilidad de su vida.]

BIBLIOGRAFÍA

Harris A. T. (1969). Yo estoy bien, tu estás bien. Editorial Sirio.



LA RESPONSABILIDAD QUE NOS CORRESPONDE

Leonardo Ravier y la Responsabilidad

MARLIS GONZÁLEZ TORRES

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM
Psicóloga Experta en Coaching PsEC® por COPM

Miembro del Grupo de Trabajo de Psicólogos Expertos en Coaching del COPM

Coach ACC, Coach Certificada por Escuela Europea de Coaching.

Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.

••• DIARIO DE UN COACH



Olga desempeña un puesto intermedio en una empresa de servicios sociales. Debido al malestar que siente en el desarrollo de su trabajo, se ha planteado realizar un proceso de coaching y comenzamos el mismo.

Coach: *Buenos días, Olga! ¿Cómo estás?*

Olga: *No muy bien. Últimamente me siento un poco agobiada...*

Coach: *Umm...*

Olga: *Sí, es sentir que no llego a todo, que las cosas que hago no las hago bien o como a mí me gustaría y me siento culpable.*

Coach: *Y qué es lo que buscas en este proceso?*

Olga: *Sentirme bien y segura haciendo mi trabajo y liberarme de la culpabilidad.*

Coach: *Cómo sería la situación en la que te sintieras segura y sin culpa?*

Olga no dice nada y se revuelve nerviosa, le cuesta imaginarse la situación y acaba confesando que no sabe muy bien cómo sería, puesto que sentirse segura y sin culpa es poco habitual.

Coach: *Podrías poner un ejemplo reciente?*

Olga: *Recientemente he tenido que encargarme de distribuir a trabajadores para realizar sus tareas fuera del local de la empresa y se han producido "errores", ya que en algunos casos los trabajadores no llegaron a tiempo al nuevo lugar de trabajo y siento que es mi culpa.*

Coach: *Cuál es tu responsabilidad ahí?*

Olga: *Mi responsabilidad? Yo coordino ese grupo de trabajadores...*

Coach: *Coordinas...*

Olga: *Sí, y tenía que haberme asegurado de que todos hiciesen las cosas bien, como les había indicado...*

Coach: *Tenías que...?*

Durante un rato mantuvimos un diálogo en el que primero fue desgranando

todas las tareas que ha de realizar un responsable de equipo cuando el trabajo se lleva a cabo fuera de la sede y, en segundo lugar, expuso aquellas que han de llevar a cabo los trabajadores.

Coach: *Entonces, ¿llegar a tiempo es responsabilidad de los trabajadores o del coordinador?*

Se produce un silencio largo.

Olga: *Visto así pues...Quiero decir que es el trabajador el responsable de llegar a tiempo, yo no tengo que ir a buscarme a su casa para llevarle al nuevo lugar de trabajo una vez que se le ha informado de la ubicación y de los medios de transporte y horarios correspondientes.*

A partir de este momento trabajamos en qué va a hacer en el futuro para evitar sentirse agobiada y culpable. Al terminar la sesión expresó que se iba aliviada y con la idea clara de que ser responsable de un equipo no implica responsabilizarse por todos y cada uno de sus miembros. Lo resume diciendo: todos somos responsables pero cada uno tiene su propia responsabilidad.

Esta es una confusión muy generalizada hoy día tanto en el mundo laboral como en el ámbito de la vida personal: no delimitar bien qué responsabilidad corresponde a la persona y qué responsabilidad corresponde a otros. La responsabilidad implica elección: elegimos hacer una cosa u otra una vez que contamos con todos los elementos de información.

En coaching utilizamos las distinciones responsabilidad 100x100 y responsabilidad 200x100. La primera es la que corresponde a la persona en un ámbito según las tareas asignadas y los medios de que dispone para llevarlas a cabo. La segunda se produce cuando una persona, en su afán de que todo lo que tiene encomendado salga lo mejor posible, toma para sí las dos responsabilidades, tanto la que le corresponde como la que corresponde a otros.]

BIBLIOGRAFÍA

Teoría y práctica del Coaching.
Leonardo Ravier.



••• DIARIO DE UN COACH



Coach: ¿Puedes decirme cómo haces ahora?

Mario: Ahora no puedo perder tiempo en ir a mi cajón a buscar, ni puedo estar alerta para tomar notas y, sin embargo, necesito continuamente tener alguna idea o imagen muy a mano para mostrarla al cliente, desde la primera reunión.

Coach: ¿Qué piensas que puede aportarte este proceso?

Mario: Algun sistema que me ayude a escoger lo más significativo entre las ideas creativas que tengo, recogerlo en palabras clave y relacionar todas ellas con rapidez.

Le propongo a Mario trabajar mediante Mapas Mentales, una técnica que condensa la información y la organiza de forma visual donde las ideas irradian a partir de una idea central, como las ramas de un tronco. Fue creada por el psicólogo inglés Tony Buzan quien acuñó el término en los años 70 del pasado siglo.

Coach: ¿Y qué más?

Mario: Pues, incluso cuando se me ocurre en un instante una idea que podría ajustarse a lo que pide el clientemi respuesta resulta obvia y muy corta. No puedo desarrollarla en ese momento, no la asocio con imágenes y otras ideas. Me quedo como bloqueado y no sé pintarle en unos trazos la respuesta a lo que solicita.

Trabajando con esta técnica la persona hace suyo el tema, lo trabaja de forma creativa y única lo cual le permite hacer asociaciones que luego podrá reproducir en cualquier momento a través de imágenes, al contrario de las anotaciones habituales que se toman en un orden lineal.

Coach: ¿Puedes explicar qué significa bloqueado?

Mario: Sí, que me quedo en blanco y no soy capaz de explicar con otras palabras o bien recurrir a otra imagen, aunque sea algo que ya he dicho. ¡No puedo salir de ahí!

Durante dos sesiones trabajamos con papel y lápiz, desarrollando mapas mentales a partir de ideas extraídas al azar de forma que Mario adquiriese soltura en desplegar los elementos de una idea central, dándole a cada uno un color, representados con pequeños dibujos y esquemas de modo totalmente libre y creativo.

Coach: ¿Tienes alguna emoción más que puedas señalar?

Mario: Me siento muy frustrado. Pienso que no voy a ser capaz de desarrollar este nuevo trabajo.

La situación de Mario en las reuniones con los clientes cambió. Manifestó sentirse seguro pues había adquirido el hábito de desgajar rápidamente los elementos de una idea y representarlos en imágenes que trasladaba al cliente; para su sorpresa, era entendido por estos y al no sentirse agobiado podía desarrollar más tarde, a solas o con su equipo, todo un plan para la respuesta definitiva.

Coach: Y, ¿qué necesitarías para sentirte seguro como antes?

Mario: Ser capaz de pensar de manera más organizada, tener en la mente el esquema que antes hacia a mano sin preocuparme del tiempo.

Coach: Mario, ¿Cómo te sientes ahora?

Coach: ¿Puedes explicarlo un poco mejor?

Mario: Desarrollar la idea a través de varios elementos que respondan a las necesidades expresadas por el cliente y que sean muy visuales para que éste pueda percibirlos a la primera.

Mario: Diría que liberado. No solo era el agobio de no poder responder de inmediato sino que la frustración me llevaba a pensar que no iba a ser capaz.]

Coach: ¿Cómo sería cuando sintieras que el cliente percibe lo que le propones?

Mario: Pues me sentiría relajado, sin ese peso en el estómago y el cliente se sentiría contento.

BIBLIOGRAFÍA

"El libro de los mapas mentales". Tony Buzan.

LOS MAPAS MENTALES Y LA ORGANIZACIÓN DE IDEAS EN UN CONTEXTO CREATIVO

MARLIS GONZÁLEZ TORRES

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM
Psicóloga Experta en Coaching PsEC® por COPM
Miembro del Grupo de Trabajo de Psicólogos Expertos en Coaching del COPM
Coach ACC, Coach Certificada por Escuela Europea de Coaching.

Mario es un gran creativo. Viene de trabajar en su pequeño negocio de diseño y publicidad y ahora ha pasado a ser directivo de una gran agencia de publicidad.

Mario viene a verme porque le cuesta mucho adaptarse al nuevo puesto.

Coach: ¿Qué es lo que te ha traído a iniciar este proceso?

Mario: Verás,... hasta ahora yo estaba habituado a apuntar todas las ideas que se me venían a la cabeza, también datos e imágenes que descubría en cualquier momento y lugar. Guardaba mi cuaderno y más tarde, cuando necesitaba alguna, bastaba con acudir a mi cajón de sastre y cogerla.



Coach: *Hola Ramón, gracias por confiar en mí para acompañarte en tu objetivo.*

Ramón: *Gracias Elena, me ha costado dar el paso pero creo que es momento de plantearme un cambio.*

Llevo tres años viendo que las cosas no marchaban como yo quería. En un principio fue maravilloso, viniendo del mundo de la empresa y con la edad que tenía, encontrar un lugar donde poder desplegar mi vocación por los jóvenes y por la educación. Ya sabes, me conoces desde hace tiempo, estaba deseando poder trabajar en una institución educativa pero ahora lo tengo claro, este no es mi lugar. Llevo mucho tiempo intentando implementar una forma de educar, de enseñar, que aquí no es posible. Por más que he explicado, he hecho talleres con los chicos para demostrar el valor de una forma diferente de hacer las cosas...no hay manera. Lo he intentado por activa y por pasiva y nada todo en "saco roto". No puedo seguir así. Me está repercutiendo en la salud, en la vida familiar, en mi vida de pareja y creo que ha llegado el momento de dar el salto.

Coach: *¿Qué objetivo deseas alcanzar con el proceso de coaching?*

Ramón: *Encontrar ese trabajo en el que pueda ofrecer todo eso que llevo en el alma.*

Coach: *¿En el alma?*

Ramón: *Si, en el alma.*

Coach: *Y si hubiera un lugar en tu cuerpo donde estuviera ese alma, ¿cuál sería?*

Mira un poco para arriba, eleva la barbilla hacia la izquierda, se queda pensativo, sus ojos se mueven hacia arriba y luego su mirada y cabeza bajan hacia el suelo...a la derecha. Inspira muy profundamente y se toca el pecho a la altura del plexo solar.

Ramón: *Aquí, está aquí.*

Guardamos silencio, conectados con eso que él y yo llevamos ahí. Inspiramos profunda y calmadamente disfrutamos del momento de conexión volvemos a INSPIRAR y nos miramos divertidos, serenos, con una sonrisa en

la cara que refleja la certeza absoluta de que ese lugar es PAZ.

Ramón: *Qué bien. Ahora soy más consciente de dónde guardo mi alma y de cómo conectarme a ella con facilidad.*

Coach: *¿Para qué crees que te va a servir eso en el camino hacia tu objetivo?*

Ramón: Creo que mucho de lo que me ocurre a mí le está pasando a mucha gente. Nos olvidamos de dónde está el motor de nuestra vida, de nuestra existencia. Andamos tan ocupados sobreviviendo, atendiendo a todos los estímulos que nos rodean, a la vorágine de cada día, que llegamos a pasar por la vida como seres inanimados robots, que siguen órdenes sin saber el para qué profundo de todo eso. Esto me está haciendo enfermar, perder la ilusión, tener dolores de estómago y cabeza, estar todo el día de mal humor, regañar con la niña cada dos por tres llenarme de desesperanza y vacío. ¿Sabes Elena? Eso se acabó. Quiero conectar con el ser humano que realmente soy, sacar lo que hay en mí. Sentir que mi vida sirve para algo y eso creo viene de ahí de ese lugar de lo más profundo de mi alma. ¿Crees que será posible desvelar lo que guardo ahí adentro?

La Psicología Coaching es practicada por Psicólogos Expertos en Coaching. Psicología significa literalmente «estudio o tratado del alma»; del griego clásico *ψυχή*, transliterado *psykhé*, «psique», «alma», «actividad mental», y *λογία*, logía, «tratado» o «estudio») es, a la vez, una profesión, una disciplina académica y una ciencia. El coaching es la colaboración con los clientes en un proceso creativo y estimulante que les sirva de inspiración para maximizar su potencial personal y profesional.

Carl G. Jung: *“Conozca todas las Teorías. Domine todas las técnicas, pero al tocar un alma humana sea apenas otra alma humana”.]*

BIBLIOGRAFÍA

Jung, Carl Gustav (1999). Obra Completa volumen 1: Estudios Psiquiátricos, Presentación e Introducción. Madrid: Trotta. pp. X-XI. ISBN 978-84-8164-341-1.

¿ES POSIBLE TOCAR ALMAS?

ELENA PÉREZ-MOREIRAS

Secretaria de la Sección de Psicología del Trabajo del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid y Coordinadora del Grupo de Trabajo de Nuevos Constructos y Metodologías para el Desarrollo del Talento en la Era Digital. Psicóloga experta en Coaching. Directora de RH Asesores en RR.HH.- Multiversidad Improving Network <http://gruporhmadrid.com> eperez-moreiras@gruporh.com

Ramón es un profesional de 45 años concienzudo, responsable, entregado a su trabajo y amante de las cosas bien hechas. Es padre de una adolescente que cría solo. De formación humanista, comenzó su carrera profesional en el Área de Formación y Desarrollo de una gran multinacional, primero como técnico de implementación de sistemas de calidad, más tarde, como Responsable de Formación y Desarrollo. Vivió varios años en el extranjero empapándose de las mejores metodologías en su área de especialidad. Cuando volvió a España trabajó en consultoría, y hace aproximadamente siete años decidió dejar el mundo de la empresa para pasar de lleno al mundo educativo en un centro de enseñanza. Pasado un tiempo se da cuenta de que ese no es su lugar. Acude a coaching con el objetivo de "saber cuál es ese lugar que tanto deseo para poder dar lo que sé que puedo dar".



••• DIARIO DE UN COACH



Pedro acepta su cambio de departamento

PROCESO DE DUELO, ELISABETH KÜBLER-ROSS

JUAN JOSÉ ÁLVAREZ VICENTE

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM. Psicólogo Experto en Coaching PSeC®
Coach Certificado por
Accomplishment Coaching (ICF).
Director de WeLearnCoaching.
www.welearncoaching.com
jjalvarez@welearncoaching.com

Pedro es un ingeniero aeronáutico de 47 años que empieza su proceso de coaching porque, después de cuatro años, le han cambiado de departamento.

Coach: Pedro, ¿podrías decirme qué emociones o sensaciones son las que has mantenido más presentes hasta el día de hoy desde que empezaste tu proceso de coaching?

Pedro: Me he sentido muy enfadado porque me parecía injusto.

Coach: Y ese enfado, ¿qué ha provocado en ti? ¿Cómo lo has vivido?

Pedro: Parálisis y mucho rumiar en contra de la empresa.

Coach: ¿Y cómo deseas sentirte?

Pedro: Quiero pensar más en mí y dejar de criticar a mi jefe y a la empresa. Creo que eso me ha hecho estar en un bucle y perder mucha energía.

Coach: ¿Cómo quieres abordar esta situación?

Pedro: Tomar acciones y no estar parado, porque así no conseguiré nada.

Coach: ¿Qué te gustaría hacer?

Pedro: Si hablo con mi anterior jefe e insisto, tal vez pueda conseguir volver a mi anterior puesto.

Pedro consiguió cambiar su actitud pero también mostró sentimientos de incertidumbre y desconsuelo al tratar de anticipar peligros y nuevas oportunidades.

En la quinta sesión, Pedro aparece triste, con sentimientos de frustración y nostalgia. "De nada sirve hablar con la empresa porque ellos deciden por todos. ¡Qué triste!"

Hoy es la penúltima sesión de Pedro y tengo la sensación de que va a dar un buen salto en su proceso.

Coach: ¿Cómo estás?

Pedro: Tratando de aceptar mi nueva situación.

Coach: ¿Qué significa tratando de aceptar la nueva situación?

Pedro: Tal vez he sido algo impulsivo y reactivo cuando me comentaron que me iba a cambiar de departamento, en lugar de pensar en las nuevas oportunidades que puede suponer para mí.

Coach: ¿Qué es lo que ha cambiado para ti?

Pedro: Ahora creo que puedo estar en el departamento que me asignaron con mis nuevos compañeros y ver cosas buenas, me siento más cómodo.

Coach: Además de eso, ¿qué ganas con este cambio?

Pedro: Colaborar, aprender y comprometerme más con mis compañeros.

Coach: ¿Qué pensamiento deseas incorporar que sepas que te pueden facilitar tu integración?

Pedro: Esto tiene que pasar ya, no hay solución. Tendré que adaptarme lo antes posible y asumir mi nueva realidad. Este pensamiento me ayuda mucho para que acepte la nueva situación. Pero si tengo que elegir el pensamiento más potente, me quedaría con "Puedo hacerlo, aunque parezca imposible al principio".

Coach: ¿Qué crecimiento te va a suponer como persona y profesional?

Pedro: Si alguna vez me pasa algo parecido, en lugar de pensar en todo lo malo, ahora pensaré en cómo puedo facilitarme y facilitarles a mis compañeros este nuevo cambio. Creo que es mejor pensar en las competencias de las nuevas funciones que tengo que desarrollar para centrarme en mi desarrollo, en lugar de centrarme en mis miedos.

Coach: ¿Qué emoción tienes presente ahora mismo?

Pedro: Alegría e ilusión.

Coach: ¿Y cómo puedes beneficiarte de la alegría y la ilusión en situaciones como esta?

Pedro: Me ayuda a sentirme más optimista y valiente con los cambios de la vida, buscar más la colaboración y compromiso y fomentar nuevas alternativas para que la incorporación resulte lo más fácil posible.

El caso de Pedro nos ayuda a entender su proceso de duelo a través del modelo de la psiquiatra Elisabeth Kübler-Ross que trata de explicar las 5 fases por las que pasan las personas para su afrontación. Los pasos descritos anteriormente son los siguientes: 1º Fase de Negación (sorpresa y miedo), 2º Fase de Ira (cólera e indignación), 3º Fase de Negociación (incertidumbre y desconsuelo), 4º Fase de Depresión (tristeza y frustración) y 5º Fase de Aceptación (tranquilidad y confianza).]

BIBLIOGRAFÍA

Aranda, Isabel. "Manual del Coach". Ed. EOS (2016)
Kessler, David; Kübler-Ross, Elisabeth "Sobre el duelo y el dolor". Ed. Luciérnaga (2016)



••• DIARIO DE UN COACH



de mi empresa. No quiero ver cómo mis hijos la arruinan en menos de lo que canta un gallo.

Coach: Le entiendo...sería muy doloroso para usted...

Francisco (furioso interrumpe): Mis hijos son unos inútiles, lo hacen todo mal, nunca van a trabajar como yo, no están a mi altura. ¡Tanto dinero invertido en sus estudios para nada!

Coach: ¡Está usted muy enfadado!

Francisco: Claro que lo estoy. Toda una vida de sacrificios para nada. Mis hijos no saben ni un carajo, creen que porque son ingenieros son mejores que yo y que con unas tablas de Excel van a solucionar los problemas de la empresa. Encima, me hacen hablar con un extraño como usted. ¡Las cosas de la familia se resuelven en la familia!

Coach: ¿Qué necesita en estos momentos?

Francisco: ¡Nada! ¡Por favor, no me venga con milongas! ¡Yo soy un hombre fuerte!

Coach (tono de voz firme): Bien Francisco... ¿Realmente piensa que sus hijos lo hacen todo mal y que son unos inútiles?

Francisco: Bueno, algo harán bien...

Coach: ¿Qué hacen bien, Francisco?

Francisco: Verá, tienen muchas cualidades, algo habrán aprendido de mí...

Coach: Para entenderle mejor, ¿me puede dar un ejemplo de lo que hacen bien?

Francisco: Jorge se mete a la gente en el bolsillo, cuando hay llos todos quieren hablar con él. Y Juan saca dinero hasta de las piedras.

Coach: Entonces, ¿de verdad piensa que sus hijos van a arruinar la empresa?

Francisco: ¡Bueno, es solo una forma de hablar!

Coach: ¿Qué es lo que realmente le enfada?

Francisco: ¡No lo ve? ¡Me están quitando autoridad frente al personal!

Coach: El tiempo se ha acabado Francisco. ¿Le parece que nos enfoquemos en este tema en la próxima sesión?

En la siguiente sesión...

Francisco: La semana pasada me pilló muy enfadado. Hoy me encuentro mejor. Pero...vayamos al grano que tengo mucha prisa.

Coach: Me alegra mucho que esté mejor. Voy al grano. ¿Recuerda que me comentó que su enfado tiene que ver con la pérdida de autoridad ante sus empleados?

Francisco: Mire, estoy acostumbrado a mandar y antes de que mis hijos me digan lo que tengo que hacer delante de los trabajadores, prefiero marcharme.

Coach: ¿Ha conversado sobre esto que le preocupa con sus hijos?

Francisco: ¡Mire, yo soy un hombre de extremos: "o todo o nada"!

Coach: Y, ¿cuándo sería un buen momento para cambiar?

Francisco: ¡Me duele admitirlo! ¡Quizá ahora sea un buen momento para hablar con mis hijos y explicarles cómo me siento antes que marcharme de la empresa!

Albert Ellis, psicólogo estadounidense, estudió el lenguaje que utilizamos en nuestra vida diaria y cómo influye para interpretar nuestra realidad. Describimos lo que nos pasa a través de palabras. Sin embargo, distorsionamos la información cuando nos enfocamos en determinados aspectos de la realidad. Francisco se enfoca en los aspectos negativos de sus hijos y deja a un lado sus cualidades, y algunos de sus pensamientos distorsionados son:

- No quiero ver cómo mis hijos arruinan la empresa (adivinación del futuro).
- Mis hijos son unos inútiles, lo hacen todo mal (todo o nada).
- Nunca van a trabajar como yo (saltar a conclusiones).
- Yo soy un hombre fuerte (magnificación de rasgos).]

BIBLIOGRAFÍA

Ellis, A. & Abraham, E. (2005). Terapia Emocional Emotiva. México. Editorial Pax.



Francisco y su mundo de polarizaciones

DISTORSIONES COGNITIVAS, ALBERT ELLIS

MERCEDES VALLADARES PINEDA

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM.

Psicóloga Experta en Coaching Transcultural PsEc®.

Certificada en la herramienta Coaching Across Cultures (ICF).

CEO de Transculturality (Psicología, Coaching y Cultura).

www.transculturality.com

Francisco es un empresario de 71 años -con una concepción jerárquica sobre el manejo de los empleados- que deja la dirección de su empresa familiar de forma drástica. Sus hijos, que trabajan con él, han introducido una serie de protocolos para gestionar de manera más efectiva la parte financiera, pero Francisco está en desacuerdo porque piensa que su propio método de trabajo siempre ha funcionado.

Después de una serie de conversaciones infructuosas con su padre, sus dos hijos aprovechan la opinión favorable que Francisco tiene hacia el coaching -gracias al resultado que ha tenido en algunos empleados- y le convencen para que haga un proceso.

Coach: ¡Hola Francisco! Cuénteme, ¿qué es lo que quiere conseguir?

Francisco (refunfuñando): No me pregunte cómo estoy. Mi objetivo es irme



El modelo transteórico y los estadios del cambio de Prochaska y Di Clemente

LA ADICCIÓN AL TRABAJO

MARLIS GONZÁLEZ TORRES

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM
Psicóloga Experta en Coaching PsEC® por COPM
Miembro del Grupo de Trabajo de Psicólogos Expertos en Coaching del COPM
Coach ACC, Coach Certificada por Escuela Europea de Coaching.

Vicente es Jefe de División en una multinacional del ámbito de la alimentación. Dirige un equipo de ventas formado por los responsables de las sucursales que la empresa tiene en la ciudad al tiempo que se coordina con sus homólogos de las grandes ciudades de Europa. Además, debe realizar frecuentes viajes a USA para estar al tanto de los objetivos diseñados por la empresa. Siente que está siempre trabajando y que no puede parar. Su vida personal se ha resentido, los empleados se han quejado y la empresa le ha ofrecido realizar un proceso de coaching.

Coach: *Buenas tardes, Vicente. Cuéntame, ¿qué te ha traído aquí?*

Vicente: *Tengo dificultades para dejar de trabajar, he de estar atento a varios frentes y debo estar siempre alerta. Incluso cuando no tendría que trabajar sigo haciéndolo e implicando a los empleados en ello. La empresa me ha planteado que quizás este proceso me ayudaría.*

Coach: *¿Alguna otra vez te habías planteado acudir a un coach que te acompañase en el afrontamiento de esta cuestión?*

Vicente: *Si te digo la verdad llevo tiempo escuchando que tengo que buscar ayuda, mi mujer me lo dice constantemente. Últimamente, he tenido algún problema de salud y analizando con el médico me he dado cuenta de que esto que hago me dificulta estar sano. Ahora, ya que la empresa me lo indica...*

Coach: *¡Has decidido hacer un hueco!*

Vicente: *Mmmm, más o menos.*

Coach: *¿Puedes describirme cómo será la situación cuando ya puedas dejar de trabajar, de estar alerta?*

Vicente: *Pues... no sé....no es fácil. Llevo toda la vida sin parar.*

Coach: *Ya que conoces bien ese toda la vida haciéndolo, cuéntame, ¿cómo quieres que sea a partir de ahora?*

Vicente: *Tener tiempo para mí, para estar sin hacer nada. No sé si seré capaz.*

Coach: *Y... ¿qué cosas implica ese no hacer nada?*

Vicente: *Ah, vale, entiendo que haría otras cosas distintas. Pues salir un sábado, por ejemplo, y a lo que salga hasta la noche sin pensar en nada más. Ir a algún sitio, compras o exposición, comer fuera, ir al cine, quedar con alguien, cenar también fuera y volver rendido a casa.*

Coach: *¿Y qué más?*

Vicente: *... ¿Más?*

Coach: *Sí, ¿qué más pasaría en un día como el que imaginas?*

Vicente: *bueno, que no me acordaré del trabajo para nada y que no miraré el móvil ni una sola vez.*

Coach: *Bien, ya estás allí. Ahora, dime... ¿cómo te sientes?*

Vicente: *Bien, tranquilo, seguro, no como en el trabajo donde nunca puedo tener la seguridad de que todo saldrá bien. Estoy también descansado, de buen humor. Disfruto hablando y riendo con mi mujer y los amigos. Tengo ganas de que venga el día siguiente...*

Como se ha visto, Vicente sabe desde hace tiempo que algo tiene que hacer con esa necesidad de trabajar todo el rato. Lo ha pensado pero no ha dado el paso. En este momento, espolleado por la empresa, Vicente se atreve a enfrentarse con su problema, que no solo le hace sufrir a él sino que es fuente de conflictos con sus compañeros.

Los psicólogos Prochaska y Di Clemente a partir de la pregunta *“¿qué es lo que hace cambiar a las personas que pretenden afrontar un problema?”* explican las fases del proceso de cambio. Establecen 3 variables en el cambio: los 6 estadios (cuándo), los 9 procesos (cómo) y los 5 niveles (qué ha de ser cambiado).

Es importante conocer en qué estadio de cambio se encuentra la persona así como el nivel que quiere cambiar porque el nivel de cambio definido por ésta es en el que menos resistencia se va a producir.

En el caso de Vicente sería el primer nivel relativo a la situación laboral -que es donde él hace radicar el problema- para más tarde ir cambiando el resto de niveles o aspectos de la vida que puedan verse afectados por estos comportamientos.]

BIBLIOGRAFÍA

The transtheoretical Approach: Crossing traditional boundaries of therapy. Prochaska y Di Clemente. Illinois. Dorsey Press.



AMARAL y la reestructuración cognitiva de Beck

Amaral está impaciente por empezar otra sesión de *coaching*. Es una técnica de PRL de 26 años de edad con un año de experiencia laboral y, además, se define como una persona que lo quiere tener todo controlado.

“*¿Qué tal el día?*”, le pregunto. “*Bien en general*”, responde. “*Te gustaría trabajar algo en concreto en esta sesión?*”. “*No... No he pensado nada... En principio no me preocupa nada... creo*” responde. “*Ok*”.

Amaral empieza a trabajar en un ejercicio para definirse a sí misma. Al principio le cuesta, luego se relaja y responde con fluidez las preguntas que le voy haciendo, sin embargo, al final del ejercicio se empieza a agobiar y bloquear.

Después de unos minutos, comienza a abordar diferentes opciones. Cada una la afronta de la misma manera: “*El problema de la opción A es...*”, “*el problema de la opción B es...*”, y así sucesivamente.

Según la reestructuración cognitiva de Beck, los pensamientos automáticos y las distorsiones cognitivas más frecuentes, por ejemplo cuando se emplean palabras “clave” o expresio-

nes reiteradas, son síntomas a tener en cuenta en la forma que tiene la persona para la resolución de problemas, que, a su vez, está basada en una experiencia de aprendizaje.

De repente, Amaral dice: “*Llevo diez minutos que no sé qué decir ni qué hacer*”.

La miro sin decir nada. El silencio sigue presente. Tiene puesta la mirada en el suelo. Al momento me mira y dice que está cansada, que se encuentra sin fuerzas, para finalizar expresando: “*El problema es que no sé quién soy!*”. Parafraseo y le pregunto: “*El problema es que no sabes quién eres?*”.

En ese momento ella me mira y descubre que tiene que modificar por sí misma las distorsiones cognitivas e ideas disfuncionales o supuestos cognitivos subyacentes que le están impidiendo avanzar en el ejercicio planteado. “*Ah ya entiendo!... ¡el problema es que tengo que cambiar el chip!*”, me dice. “*¿Es eso lo que quieres hacer? ¿Cambiar el chip?*”, le pregunto. “*Uff estoy agotada... pero sí, lo quiero cambiar*”, responde.

Continuamos a petición de ella. La sesión ha sido muy dura y agotadora, sin embargo, la transformación de Amaral se está produciendo...]

ALFONSO ALONSO PARGA

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM. Socio director del centro de psicología y coaching. www.psicologiaycoaching.es Psicólogo Experto en Coaching PsEC®. Coach PCC por ICF.



LA MEMORIA CORPORAL

MARLIS GONZÁLEZ TORRES

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM
Psicóloga Experta en Coaching PsEC® por COPM
Miembro del Grupo de Trabajo de Psicólogos Expertos en Coaching del COPM
Coach ACC, Coach Certificada por Escuela Europea de Coaching.

BIBLIOGRAFÍA

Besel Van der Kolk: "El cuerpo lleva la cuenta". 2015 Editorial Eleftheria. Barcelona.

••• DIARIO DE UN COACH



Ana es una mujer joven, activa y muy culta que viene a hacer un proceso de Coaching, ya que no está satisfecha con su vida laboral. No sabe si cambiar de profesión y buscarse otro empleo. Define su objetivo como aclararse para decidir.

"Ana, ¿qué te gustaría llevarte cuando haya finalizado esta sesión?"

"Me gustaría saber cuál es la razón de este malestar y si esto influye en mi confusión respecto a mi futuro profesional."

"Cuéntame, ¿cómo sería tener bienestar?"

Tras un silencio largo dice *"hace tanto tiempo que no siento bienestar que casi no me acuerdo"*.

"Y si te acordaras, ¿qué dirías?"

"Pues tenía ilusión, no tenía dudas, me sentía imparable".

"¿Qué te falta para sentirte así ahora?"

(Duda mucho antes de responder)
"Si me sintiera bien, sería capaz de ser como antes".

"¿Y cómo es sentirse bien?"

"No sentir esta angustia la mayor parte del tiempo, ni esta ansiedad ante cualquier cosa distinta".

"Umm...no sentir angustia...entiendo lo que dices... ¿Podrías contarme en qué momentos se produce esa angustia?"

"En cuanto hay algo distinto que hacer me siento angustiada".

"¿Cuáles son tus pensamientos?"

"Me digo ¿y ahora cómo voy yo a hacer esto?"

"Y, ¿qué más te dices?"

"Me digo ¿y si no soy capaz? ¿Qué pasará entonces?"

"¿Alguna otra cosa que te digas a ti misma?"

"Sí, me digo ¿quién me mandará a mí meterme en algo así?"

"¿Algo así? (Largo silencio) ¿Qué quiere decir algo así?"

(De nuevo silencio largo). Al fin acaba por decir *"algo que me exige responsabilizarme y correr riesgos"*.

"¿En alguna otra ocasión te ha ocurrido responsabilizarte y correr riesgos?"

Cuenta que *"en una determinada ocasión en la que hubo que hacer frente a una situación traumática y ella tuvo que responsabilizarse de todo"*.

"¿Cómo te sentías entonces?"

"Me sentía igual que ahora, con la misma sensación física de malestar y también con angustia y ansiedad".

"¿Qué te sirvió en aquel momento que puedas utilizar ahora?"

Recuerda que entonces necesitó apoyo de su entorno y atención profesional.

A mi pregunta de si lo que hemos trabajado hasta aquí sirve a su objetivo de sesión responde que sí.

"¿Qué te aporta?"

Ufff... tras un silencio, continúa *"me he dado cuenta de donde sale mi angustia de ahora, sí, ahora lo veo"*.

"¿A qué situación te refieres?"

"Pues tanto a la situación de cambiar de ámbito laboral como de realizar una tarea distinta a la que habitualmente desempeño. En ambos casos la responsabilidad es totalmente mía".

"¡Estupendo, Ana! Me parece un trabajo excelente".

Es frecuente que nuestro cuerpo reconozca las situaciones a través de la memoria que él guarda. El neurocientífico Juan Carlos López, autor de *"El telar de la Memoria"*, dice que hay estímulos que encajan con los recuerdos como llave en la cerradura.]



KRISTIN NEFF Y LA AMABILIDAD CON UNO MISMO

MARLIS GONZÁLEZ TORRES

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM
Psicóloga Experta en Coaching PsEC® por COPM
Miembro del Grupo de Trabajo de Psicólogos Expertos en Coaching del COPM
Coach ACC, Coach Certificada por Escuela Europea de Coaching.

••• DIARIO DE UN COACH



Miriam es una estudiante que compagina sus estudios con el desempeño profesional en una empresa de seguros.

Coach: *Dime, ¿qué es lo que te ha traído aquí para realizar un proceso de coaching?*

Miriam: *En mi empresa están reorganizando departamentos. Quieren impulsar el de personal y me han ofrecido que me incorpore.*

C: ... ¿Y?

M: *¡Es que me han pedido el título de grado!*

C: ... ¿Y?

M: *Aún no lo tengo.*

C: *Ya... aún no lo tienes.*

M: *Sí, es que me quedé varada en la realización del trabajo final.*

C: *¿Qué quieras decir con "varada"?*

M: *Quiero decir que a pesar de todos mis esfuerzos no consigo superar la realización del trabajo.*

C: *Dime, ¿cuál sería entonces el objetivo?*

M: *Realizar el trabajo final de grado que me permitiría obtener la titulación oficial.*

En este punto iniciamos una conversación para analizar el objetivo, saber si reúne las condiciones de un objetivo SMART: específico, medible, realizable, realista, temporalizado. También examinamos los recursos con los que ya cuenta, las dificultades que ha tenido así como las necesidades que surgen en el camino para lograr el objetivo final.

M: *He llegado a un punto en la redacción del trabajo final en que yo misma descalifico mi trabajo y voy ya por la tercera versión.*

C: *¿A qué te refieres con descalificar?*

M: *Continuamente me digo "es tan malo que nadie lo va a querer leer".*

En este punto pasamos al análisis de esa creencia, viendo el papel que desempeña al poner en manos de otros la responsabilidad de calificar su trabajo.

C: *¿Qué función realiza esta creencia?*

M: *Ummm... no entiendo...*

C: *Sí, qué está sosteniendo ese... "tan malo... que nadie lo va a querer leer"*

M: *Pienso que no valgo mucho.*

C: *Ahhh... piensas que no vales mucho.*

M: *Sí, porque si no soy capaz de superar la realización de un trabajo como este, entonces ¿para qué valgo?*

C: *¿Qué clase de persona serás fustigándote continuamente?*

M: *(no responde)*

C: *¿Mejor?*

M: *...No sé por qué nunca he dejado de pensar así.*

C: *¿En qué ocasiones aparece tu luz?*

M: *¿Cómo?*

C: *Sí, ¿en qué ocasiones te sientes capaz y piensas que vales?*

M: *Ahora que lo dices... siempre que no es necesario calificar mi trabajo de forma pública, no es necesario ponerme una nota como ahora en el grado.*

C: *¿Sería algo así como fluyes cuando es innecesario obtener una calificación?*

M: *...*

La base que sustenta aquel "nadie lo va a querer leer" es la creencia que ha expresado en la sesión "como no valgo mucho, quién va a querer leer lo que escriba".

Este tipo de creencias negativas con las que se fustiga y castiga a sí misma han sido estudiadas por Kristin Neff que en sus trabajos expone cómo en nuestra sociedad actual –sociedad del éxito– necesitamos estar siempre por encima de la media, lo cual no es posible en todas las ocasiones. La Dra Neff se pregunta ¿cómo pueden crecer los seres humanos si no reconocen sus propias debilidades? Si esto último ocurre, incluso en los momentos en que hacemos las cosas bien no estamos satisfechos; lo bueno y bien hecho jamás es cosa de uno, solo le ocurre a los demás.

Esto era lo que le ocurría a Miriam. Pone el control en los demás en lugar de en sí misma. Y nunca está satisfecha porque nada le parece suficientemente bueno para ser aprobada por esos que ejercen el control. Por tanto acaba sintiéndose incapaz.]

BIBLIOGRAFÍA

"Sé amable contigo mismo. El arte de la compasión con uno mismo". Kristin Neff, profesora de psicología educativa en la Texas University. Ed. Paidós. Barcelona.



¿CÓMO RESPONDER COMO YO QUIERO A TODO?

Wallon y el concepto unitario
del individuo

ELENA PÉREZ-MOREIRAS

Secretaria de la Sección de Psicología
del Trabajo del Colegio Oficial de
Psicólogos de Madrid y Coordinadora
del Grupo de Trabajo de Nuevos
Constructos y Metodologías para el
Desarrollo del Talento en la Era Digital
Psicóloga experta en Coaching
Directora de RH Asesores en RR.HH.-
Multiversidad Improving Network
<http://gruporhmadrid.com>
eperez-moreiras@gruporh.com

••• DIARIO DE UN COACH



Enrique es Director de Comunicación de una empresa española líder en prestación de servicios de gestión y mantenimiento de instalaciones. Su carrera profesional empezó hace veinte años, manteniendo una trayectoria ascendente hasta la actualidad.

Enrique: *Hoy me gustaría abordar un asunto que va más allá de mi trabajo como directivo. ¿Es posible que lo tratemos aquí?*

Coach: *Claro Enrique, ya sabes que la empresa acepta tu libertad para tratar en las reuniones todo aquello que consideres oportuno.*

Enrique: *Recuerdo que eso quedamos pero la verdad me da apuro dedicar este tiempo a algo que no es cien por cien laboral.*

Coach: *Esta es la condición que hemos acordado entre las tres partes. Eres libre para tratar en las reuniones, todo aquello que consideres oportuno.*

Aliviado por estas palabras comienza a contarme lo preocupado y agobiado que está por la gran carga de trabajo que la nueva posición le está acarreando. Continúa comentando que su mujer ha sido también promocionada a un puesto de mucha responsabilidad.

Enrique: *Elena, lo que yo realmente quiero es equilibrar mi vida personal y profesional. Mercedes lo está pasando mal y yo también. Tenemos claro que esto merece la pena si sirve para llevar la vida que queremos, lo que incluye poder disfrutar de nuestras hijas y darles la atención que necesitan. Al final, el intentar llegar a todo (que es lo que我真的 quiero) sin lograrlo, me está agotando; la frustración está afectando a mi humor, a mi capacidad para relacionarme dentro y fuera del trabajo.*

Coach: *Entonces, ¿qué es lo que quieres llevarte hoy?*

Enrique: *Me encantaría llevarme algo de claridad sobre cómo empezar a tener una vida más equilibrada.*

Coach: *Escucho que tu objetivo de hoy es "llevarte algo de claridad sobre cómo*

empezar a tener una vida más equilibrada". ¿Es así?

Enrique: *Sí, es así.*

Coach: *¿Cuán claro lo tienes ahora en una escala de 1 a 10?*

Enrique: *Ahora...pues...3.*

Coach: *Y ¿a qué nivel te gustaría haber llegado cuando salgas por la puerta?*

Enrique: *Me conformaría con un 7.*

Coach: *¿Cómo notarás que lo has logrado?*

Y así comenzamos a identificar qué indicadores clave le ayudarán a reconocer que ya ha logrado lo que desea. Después le pregunto sobre las facetas importantes en su vida y cómo se encuentra en ellas en la actualidad. Poco a poco vamos desgranando todo lo que es importante en su vida para que pueda tener una visión amplia de si mismo y así, re-conociéndose como ser unitario, se perciba e ideé completo.

Al final, definirá sus resultados clave. Esos objetivos que abordados de manera global le permitirán, una vez conecte con su mejor versión, avanzar en esa apasionante tarea de ser él mismo en todas las áreas de su vida.

Henry Wallon, es uno de los autores dentro de la psicología que más hincapié ha hecho en concebir al ser humano desde una perspectiva unitaria y global. Sus reflexiones y estudios sobre los procesos de crecimiento de los niños nos muestran cómo, para configurar una personalidad sana y en continuo crecimiento, es esencial abordar el proceso de desarrollo desde una perspectiva holística e integradora de la persona.]

BIBLIOGRAFÍA

Rigo Carratalá, Eduard (2007). "Wallon: Pensamiento base de una psicopedagogía social y ecológica" (Biblioteca Grandes Educadores, nº 10). Ed Mad.

Medina Rivilla, Antonio; Gairin Sallan, Joaquín. "Innovación de la educación y de la docencia". Ed Ramón Areces.



ELOY Y SU INTELIGENCIA ENERGÉTICA:

Percepción, Energía y
Comportamiento

La Dimensión energética de la
conducta para Mariano Yela

ELENA PÉREZ-MOREIRAS

Miembro de la Sección de Psicología del
Trabajo y las Organizaciones del COPM

Socia Directora de RH Asesores en
RRHH-Improving Network

Psicóloga Experta en Coaching PsEC®
por COPM

Coach PCC por ICF, Senior por AECOP,
Coach Certificada por Sucess Unlimited
Network

eperez-moreiras@gruporh.com

••• DIARIO DE UN COACH



Eloy es un ejecutivo de primer nivel en una gran empresa. Lleva año y medio en su posición: Director de Talento. Cuando comenzamos su proceso de *coaching* su objetivo indirecto era vivir en sus "propias carnes" una metodología que fuera novedosa y que le permitiera testar si era adecuada para ser propuesta al resto de la organización.

Sus expectativas eran altas. Había oído hablar de formas nuevas de hacer coaching pero no terminaba de entender qué era eso de trabajar *desde otros dominios del ser humano*, más allá del lenguaje, en desarrollo profesional.

El primer día redactamos una alianza en la que ambos nos comprometimos a asumir nuestra parte de responsabilidad en el proceso. Yo a acompañarle allá donde él decidiera encaminarse desde el marco ético de las asociaciones profesionales a las que pertenezco, creando un espacio de libertad, confidencialidad y cuidado.

Él a asumir la responsabilidad de sus propias elecciones, acciones y avances, así como a comunicarse con total honestidad. Acepta que además de invitarle a responder mis preguntas, como hace el coaching tradicional, pueda invitarle a realizar dinámicas corporales que puedan traerle luz para encontrar las respuestas a las preguntas (mías o suyas) dentro de sí mismo y desde ahí, idear formas de acercarse a sus objetivos y evaluar sus avances.

Así comenzamos la "el viaje", una aventura para ambos. En *coaching* sabemos cómo empezamos y no sabemos cómo terminaremos. Él se muestra contento y dispuesto a recorrer el camino. Me dice: *"Lo que realmente me gustaría, a nivel personal, es ver cambios en mí mismo, reconocerme en formas de hacer distintas que me permitan dos cuestiones fundamentales: ser mejor directivo y llevar una vida más equilibrada en todas sus facetas. Noto que cuando estoy bien en casa, estoy bien en el trabajo y viceversa... y curiosamente esto me hace obtener mejores resultados en ambos lugares"*.

El marco que le propongo explorar es su propio talento para acometer esos objetivos, indagar en la existencia, dentro de su potencial, de algo a lo que, quizás todavía, no le hubiera puesto nombre que le permita tener mayor conciencia de su capacidad para relacionarse de manera eficaz y alcanzar logros más fácilmente. Le pregunto: *"¿Identificas energía/s dentro de ti?"*, responde: *"Sí"*. *"Identificas energía/s fuera de ti?"*. Se queda pensativo y le digo: *"¿Cuando llegas a un lugar notas que hay buena o mala energía, eso que llamamos comúnmente buen o mal ambiente?"*. Me responde con seguridad: *"Sí"*. Y le digo: *"Bienvenido al descubrimiento de tu Inteligencia Energética y su potencial como herramienta para permitirte conseguir tus objetivos y los de los grupos o equipos en los que te desarrollas"*.

Y desde ahí, desde la conciencia de que todos tenemos esta capacidad para identificar energía/s dentro y fuera de nosotros mismos, y de la posibilidad de utilizar esta información para la consecución de objetivos propios y colectivos, comenzamos su proceso de exploración de ese potencial interior y su canalización para la consecución de resultados. Trabajamos desde la palabra y también desde el cuerpo, desde el movimiento, la emoción y desde su propia capacidad como individuo para trascender a sí mismo, conectar con su mejor versión, y ponerla al servicio de sí mismo y de los demás.

En de cada sesión va adquiriendo *insights* que de forma más intuitiva o más elaborada van abriendo un foco de claridad en el qué, cómo, cuándo y con quién ir introduciendo cambios en su comportamiento. Todo ello manteniendo la conexión consigo mismo y su propia esencia como ser humano.]

BIBLIOGRAFÍA

Mariano Yela: "La Estructura de la Conducta. Estímulo, Situación y Conciencia", Psicothema, 1996. Vol 8 Supl, pp. 89-147.

https://es.wikipedia.org/wiki/Mariano_Yela

La Inteligencia Energética: <http://gruporhmadrid.com/inteligencia-energetica/#2>



SUPERANDO MI MIRADA PREVIA PARA EXPANDIR MI CREATIVIDAD

Karl Duncker y la fijación funcional

ELENA PÉREZ-MOREIRAS

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM
Socia Directora de RH Asesores en RRHH-Improving Network
Psicóloga Experta en Coaching PsEC® por COPM
Coach PCC por ICF, Senior por AECOP, Coach Certificada por Success Unlimited Network
eperez-moreiras@gruporh.com

••• DIARIO DE UN COACH



Juan Pedro acude a su tercera reunión de coaching deseoso de encontrar respuestas a una gran cantidad de preguntas relacionadas con cómo dinamizar su negocio y vender más. Hace poco que ha tomado una decisión muy importante en su vida: dejar su posición de Director de Administración y RR.HH. en una pequeña empresa para lanzarse al mundo del desarrollo humano. Tras casi 20 años de recorrido profesional ha decidido emprender y crear su propia empresa. Comienza su proceso de coaching con el objetivo de encontrar las mejores formas de definir y lanzar su oferta de servicios.

Juan Pedro: Elena, en la reunión de hoy quiero lograr claridad en la manera de diferenciarme de mi competencia. Me estoy dando cuenta de que este sector es mucho más complicado de lo que yo pensaba. Fíjate que ya creía tener una posición de cierto reconocimiento en el mismo por mi etapa anterior pero creo que no es así. Vengo un tanto desanimado. Estoy haciendo muchas visitas, y estoy tardando más de lo esperado en encontrar retorno de esas entrevistas.

Coach: Entonces, ¿qué sería para ti un buen fruto de esta reunión?

Juan Pedro: Encontrar alguna idea creativa que me permita impactar de forma más potente en mis entrevistas comerciales. Yo nunca me he visto como un buen vendedor y puedes imaginar que ahora, dado el proyecto en el que estoy inmerso, o vendo, o vendo... y la verdad es que las evidencias me están mostrando que no termino de llegar como deseo a mis interlocutores.

Coach: Entiendo que un buen resultado para ti de esta reunión de hoy sería haber encontrado alguna idea creativa que te permita impactar como deseas en tus clientes potenciales. ¿Es así?

Juan Pedro: Sí, así es.

Coach: ¿Cómoquieres que trabajemos la manera de encontrar una idea creativa que te permita impactar de forma más potente en tus clientes?

Juan Pedro: Hombre, no sé, esto tú lo sabrás mejor que yo...

Guardo silencio mientras él me mira con ganas de respuesta.

Juan Pedro: ¡Jo que difícil...no sé...estoy tan bloqueado... si supiera hacia dónde tirar...

Coach: ¿Hacia dónde tirar...? ¿Cómo es tirar?

Juan Pedro: Tirar, pues eso, tirar...

Coach: ¿Hay algún movimiento que te conecte con tirar que te pueda ayudar a encontrar ideas creativas?

Se queda un tanto asombrado de mi pregunta y tras unos segundos me vuelve a mirar con brillo en los ojos.

Juan Pedro: ¿Te gustaría jugar al baloncesto?

Coach: ¡Claro, me encanta acompañarte a encontrar ideas creativas jugando al baloncesto!

Nos ponemos de pie y comienza un magnífico juego casi inconsciente entre ambos, en el que al tiempo que formamos pelotas con trozos de papel, tiramos a la papelera-canasta improvisada, vamos bailando entre preguntas, silencios, brincos, tiros y respuestas.

Juan Pedro: ¿Podemos poner música?

A partir de ahí, nos damos permiso para soltar mucho más todos nuestros esquemas previos sobre cómo tiene que ser una reunión de coaching para meternos en el mundo de la fluidez creativa, que, casi sin notarlo, nos trae a cada uno lo que vamos necesitando. A mí preguntas potentes, a él respuestas creativas.]

BIBLIOGRAFÍA

Duncker, Karl (1926). "Un Estudio Qualitativo (Experimental y Teórico) del Pensamiento Productivo (Resolución de Problemas Comprensibles)". Seminario Pedagógico y revista de psicología genética. Worcester, Mass.: Universidad de Clark. 33: 642 – 708

Duncker, Karl; Krechovsky, I. (1939). "Sobre el logro de la solución". Revisión Psicológica. Asociación Americana de Psicología. 3 (2): 162 - 176.

https://translate.google.es/translate?hl=es&sl=en&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Karl_Duncker&prev=search



EFFECTIVIDAD EN LAS CONVERSACIONES

(Chris Argyris y Donald Schön,
La columna izquierda)

JUAN JOSÉ ÁLVAREZ VICENTE
Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM.
Psicólogo Coach. Director de WeLearnCoaching.
jjalvarez@welearncoaching.com

••• DIARIO DE UN COACH



José Luis es director de una pequeña empresa de 10 trabajadores. Acude a sesión de *coaching* porque desde hace dos años sufre estrés y tiene problemas de salud por cómo gestiona la compañía con su socio. Según él, desde que la empresa no obtiene buenos resultados, la comunicación entre ellos ha empeorado y muchas veces evitan hablar, cosa que complica más la situación.

Durante la sesión se muestra molesto y frustrado por cómo su socio actúa con él y los empleados. *“¿A qué se debe tu malestar?”*. *“Siento que hace las cosas sin pensar en mi opinión y muchas veces decide cosas importantes sin consensuarlas conmigo. Sin embargo, yo siempre lo hago”*. *“¿Se lo has comentado alguna vez? ¿Has compartido tu malestar con él?”*. José Luis, cabizbajo, me responde que no.

Posteriormente le vuelvo a preguntar: *“¿Qué crees que puede suceder para que cambie esta situación?”*. *“Hombre, tendría que darse cuenta él y ver que yo no estoy muy contento”*. *“¿Crees que esa manera de comunicarse es efectiva?”*. Responde que no porque sigue sintiendo lo mismo, frustración e impotencia ante la falta de soluciones.

José Luis manifiesta continuamente en su discurso que todo lo que está ocurriendo es culpa de su socio, a lo que le pregunto: *“¿Crees que tienes parte de responsabilidad en lo que está sucediendo?”*. Tras unos segundos de reflexión, acaba expresando que también es su responsabilidad y que lo más fácil es culpar a su socio de todo.

Con el objetivo de seguir profundizando, le pregunto: *“¿En qué crees que eres responsable de lo que está sucediendo en tu relación con tu socio?”*. *“Si soy crítico conmigo, creo que no estoy siendo responsable al no decirle a mi socio las cosas que pienso por miedo a crear más conflictos y finalmente le dejo hacer a él. Eso hace que me quede con una sensación de impotencia”*.

Le invito a realizar el ejercicio *“La columna izquierda”*, desarrollado por

los psicólogos Chris Argyris y Donald Schön, que le permitirá tomar conciencia de los supuestos tácitos que rigen su conversación y contribuyen a crear obstáculos en la comunicación cotidiana.

Esta técnica permite examinar una conversación difícil, revelar los pensamientos y sentimientos ocultos que la acompañan y buscar formas de utilizarlos para mejorar la calidad de la interacción y su resultado operativo.

Ayuda a entender cómo uno se comunica y qué elige mantener en reserva. Cuando observamos *“La columna izquierda”* encontramos interpretaciones, opiniones, juicios negativos, inferencias, prejuicios y suposiciones sobre los otros. También podemos encontrar emociones como miedo, enfado, tristeza, culpa o resentimiento.

Invito a José Luis a transcribir en una columna una conversación difícil reciente o que no haya tenido resultados satisfactorios y, en otra columna, situada a la izquierda de la primera, a anotar los pensamientos y sentimientos propios que no fueron expresados durante la conversación.

El objetivo es que encuentre su esencia de pureza y efectividad, convirtiéndose en la materia prima capaz de cimentar conversaciones más efectivas y honestas. Al tomar conciencia de los pensamientos y sentimientos, se puede identificar lo que es importante y por qué es difícil expresarlo.

En sesiones posteriores, José Luis mostró su satisfacción al haber conseguido no sentirse condicionado por sus creencias e interpretaciones *“falsas”* y mostró su alegría al ver un cambio de actitud en su socio. Ahora su actitud es: *“Todo empieza en mí”*.]

BIBLIOGRAFÍA

Argyris, Chris; Schön, Donald (1974). Theory in Practice. Increasing professional effectiveness. San Francisco, CA: Jossey-Bass.



DIÁLOGO APRECIATIVO DE DAVID COOPERRIDER

Carlos formula su visión personal para el cambio

JUAN JOSÉ ÁLVAREZ VICENTE
Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM. Psicólogo Coach. Director de WeLearnCoaching. jjalvarez@wearncoaching.com

••• DIARIO DE UN COACH



Carlos lidera el departamento de RR.HH. de una empresa del sector de la construcción. La compañía se ha fusionado con otra y está reestructurando el organigrama.

En la primera sesión se establecieron los acuerdos del proceso de coaching y se determinaron los objetivos, siendo el principal de todos ellos *"gestionar el cambio a través del liderazgo"*.

Hoy Carlos empezó a contar que deseaba abordar su principal miedo ante la nueva situación. Mi pregunta fue la siguiente: *"¿Qué deseas abordar en esta sesión?"*. Carlos rápidamente dijo: *"Dejar de tener miedo e inseguridad a la hora de liderar mi equipo"*.

En el momento que le escuché, me acordé del dialogo apreciativo de David Cooperrider en el que afirma, a través de numerosos estudios, que las personas mejoran cuando crean conversaciones en las que se comparten sus fortalezas en lugar de sus debilidades ante una situación de cambio.

Coach: *¿Con qué logros te sientes más contento?*

Carlos: *Llevar 5 años como responsable del departamento de RR.HH. y haber aumentado el número de personas en el equipo.*

Coach: *¿Alguno más?*

Carlos: *Cuando conseguí implantar los planes de desarrollo de la carrera profesional.*

Coach: *¿Qué fortalezas personales sustentan esos éxitos?*

Carlos: *Orientación a mis objetivos, persistencia, constancia, buena gestión del personal, visión estratégica, amplios conocimientos del área de RR.HH.*

Coach: *¿Dónde te ves en cinco años?*

Carlos: *Me gustaría estar en esta misma empresa e implantar nuevos proyectos. Quiero ser una persona segura de sí misma a la hora de tomar decisiones, coherente, orientada a mis objetivos, empática, gran comunicador y, en definitiva, un buen líder. Además de sentirme tranquilo para disfrutar con mi familia.*

Coach: *¿Cómo puedes utilizar y aprovechar tus fortalezas para convertir tu sueño en realidad?*

Carlos: *Empezar a organizarme y reunirme con cada uno de los nuevos miembros del departamento que provienen de la otra empresa y así ir conociéndoles. Además, realizaré una reunión semanal para estar todos alineados.*

Coach: *¿Alguna cosa más?*

Carlos: *Sí, creo que puedo empezar a crear nuevos equipos de trabajo y realizar evaluaciones de calidad de procesos y rendimiento del personal.*

Coach: *¿Cuándo sabrás que has conseguido tu objetivo?*

Carlos: *Cuando haya terminado el organigrama definitivo de la empresa y eso me permita gestionar y crear dos nuevos equipos de trabajo dentro del departamento. Sé que me sentiré más relajado y tendré más confianza en mí mismo y en los equipos.*

La sesión finalizó concretando las acciones y buscando un compromiso en las futuras semanas.

El psicólogo David Cooperrider habló en su tesis doctoral (1987) del modelo de *"indagación apreciativa"* tratando de explicar cómo las organizaciones se desarrollan en la dirección en que localizan su atención. Esto confirma que tanto las personas como las organizaciones mejoran si se apoyan en sus procesos de transformación en el análisis de las fortalezas (talentos y habilidades).

El diálogo apreciativo fomenta el descubrimiento y reconocimiento de los talentos y habilidades de la persona para que los pueda poner al servicio del logro de su visión. Sin duda alguna, es un facilitador del cambio.]

BIBLIOGRAFÍA

Valderrama, B. "Fundamentos psicológicos del coaching. Un modelo para ser más", Editorial EOS. 2015.



CLAUDIA Y EL MODELO DE ADAPTACIÓN MULTICULTURAL DE RICHARD COOK

MERCEDES VALLADARES PINEDA

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM
Ceo de Transculturality
Psicóloga Experta en Coaching PsEC® por COPM
Life & Business Coach por la Asociación Internacional de Coaching y Psicología (AICP)
Certificada en la Herramienta Coaching Across Cultures por Philippe Rosinski
www.transculturality.com

BIBLIOGRAFÍA

Cook, R. 2010. Global Excellence. Maximise your global potential.

••• DIARIO DE UN COACH



Claudia, ingeniera venezolana, quien trabaja en una Empresa de Tecnología, comenta: "No encuentro las palabras para explicarte los motivos que me han hecho hacer un proceso de coaching. Quiero mejorar mis habilidades de comunicación en mi trabajo".

Coach: ¿Qué parte de tus habilidades de comunicación te gustaría mejorar?

Claudia: Aquí las cosas se dicen de forma más directa. Mi primera semana en Madrid fue muy dura, sentía ganas de llorar porque pensaba que la gente me estaba insultando.

Coach: ¿Qué era lo que te hacía sentir ganas de llorar?

Claudia: En mi trabajo la gente es muy seca, me contestan con una palabra y no me dan las gracias, no dicen por favor.

Coach: Tienes dificultades para comunicarte con los españoles porque piensas que son muy secos y echas de menos algunos gestos de educación.

Claudia: En Venezuela es muy importante la educación, cuando te vas de un lugar te dicen: ¡feliz día! Aquí el tono de voz es muy alto, mi jefa me pide que repita lo que digo y eso me pone muy nerviosa porque no se si no me entiende porque hablo bajito o por las palabras que utilizo.

Coach: Percibo que ponerte nerviosa cuando tu jefa te pide que subas el tono de voz sin conocer los motivos reales de su petición debe ser incómodo.

Claudia: Sí, es muy incómodo.

Coach: ¿Se te ocurre algo para sentirte bien?

Claudia: Nunca voy a dejar de ser venezolana pero pienso que para ahorrarme malos entendidos tengo que decir lo que quiero desde el principio. Si hablo más alto, ahorro tiempo, desaparecería mi sensación de inseguridad y mi jefa no tendría que pedirme constantemente que le repita las cosas.

Coach: ¿Qué harías para sentirte bien con tus compañeros?

Claudia: Aquí la gente es muy egoísta. Solo se juntan para tomar café y el resto del tiempo trabajan por su cuenta.

Coach: ¿De qué manera pensar que aquí la gente es egoísta te ayuda?

Claudia: ¡No me ayuda en nada! Todo lo contrario, mi manera de pensar hace que me aleje de ellos.

Coach: Antes me has dicho que la gente aquí es egoísta, ¿a qué te refieres?

Claudia: Me refería a la gente de mi trabajo nada más.

Coach: ¿Podrías encontrar algo positivo de tu trabajo?

Claudia: El hecho de que sean más egoístas y menos comunicativos hace que yo termine mi trabajo más rápido y tenga más tiempo para disfrutar con mis amigos.

Coach: ¿Y algo positivo de "aquí"?

Claudia: Me siento segura porque camino por la noche sin miedo a que me asalten. Hay más seguridad jurídica, educación y hay derecho a la salud.

Coach: ¿Y podrías mantener algo positivo de tu país en España?

Claudia: ¡Puedo seguir preparando arepas!

Coach: ¿Puedes mezclar todos estos ingredientes para mejorar tu comunicación aquí?

Claudia: Aceptando que estoy en un país con costumbres distintas al mío, comunicándome de forma más directa, dándome la oportunidad de conocer más a la gente y focalizándome en las cosas positivas.

Richard Cook, Modelo de Adaptación Multicultural (MAM), 2010. Consiste en aceptar las diferentes perspectivas culturales del cliente, de la cultura organizacional y la del nuevo entorno. Se toma lo mejor de cada cultura para aprender a desenvolverse en un entorno distinto al habitual. El cliente elige la opción que le facilite la integración en el nuevo entorno.]



CLARIDAD PARA ALCANZAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

El Meta-modelo: Gramática Generativa y Transformacional de Noam Chomsky



JUAN JOSÉ ÁLVAREZ VICENTE

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM. Psicólogo Coach. Director de WeLearnCoaching. jjalvarez@welearncaching.com

••• DIARIO DE UN COACH



Esta tarde he tenido sesión con Fernando, jefe de equipo comercial en una gran empresa de telefonía móvil.

Fernando acude a la sesión algo preocupado y triste. Le pregunto “¿Cómo estás, Fernando?”. “Me siento perdido, por momentos pienso qué hago trabando en un sector que no me gusta. No soy feliz con lo que hago en estos momentos y lo peor de todo es que no tengo claro qué hacer. Siento contarte esto porque me imagino que aquí no estamos para que me plantees salir de la empresa pero ya llevo mucho tiempo sin disfrutar de mi trabajo y eso no creo que sea bueno, ¿no?”.

Le digo que aquí estamos para trabajar lo que él deseé y lo que es mejor para él y por lo tanto para la empresa. “¿Hay alguna cosa que deseas abordar durante la sesión de hoy?”. Fernando rápidamente responde “sí, mi trabajo no me gusta porque pierdo mucha energía y tiempo en conseguir nuevos clientes y fidelizar a los que ya tenemos”.

Le pregunto “¿Qué significa conseguir nuevos clientes y fidelizar a los que ya tienes?”

Fernando se queda pensativo y acaba expresando “Deseo sentirme realizado profesionalmente y ahora mismo no es así”. En ese instante creo que es el momento de dar un gran paso preguntándole “¿Y cómo te lo imaginas?” y él contesta “Me imagino teniendo una vida plena y satisfactoria”. Trato de seguir profundizando al preguntarle “¿Cómo sabrás que tu vida es plena y satisfactoria?”, Fernando sin dudarlo dice “Lo sabré cuando esa sensación de plenitud y satisfacción esté presente a lo largo de mi tiempo laboral y me permita vivir bien”.

Aprovecho este momento para retarle a encontrar claridad en su objetivo con una pregunta tan sencilla como “¿Qué trabajo concretamente te permite alcanzar la sensación de plenitud y satisfacción?”

Fernando comparte su gran sueño “Me gustaría crear mi propio negocio, una consultoría de RR.HH”.

Coach: “¿Podrías imaginarte como consultor de RR.HH? Por favor, trata de visualizarlo”.

Fernando accede a la imagen.

Coach: “¿Cómo te sientes con la imagen?”

Fernando: “¡Me encanta! Me siento con esperanza y mucha ilusión”.

Coach: “¡Esperanza e ilusión, qué bien!”

Cierro la sesión comprobando qué ha conseguido Fernando, y el mismo dice “claridad ante lo qué quiero hacer en mi vida” ante esa respuesta yo le invito a que diseñe con el modelo de creación de objetivos SMART (Simple, Medible, Alcanzable, Realista y Temporal) su nuevo proyecto.

Esta sesión me hizo pensar en el modelo de Noam Chomsky “Gramática Generativa y Transformacional” (1957) que refuerza la idea que las personas tenemos una tendencia a suprimir, generalizar y distorsionar la información de nuestra experiencia interna (Estructura Profunda). Fernando al principio de la sesión no era muy preciso y algo abstracto en su comunicación.

En la sesión con Fernando acabo utilizando el Meta-modelo de PNL porque es una técnica que consiste en un conjunto de preguntas (qué, cuándo, quién, cómo y dónde) que nos permiten reunir informaciones que especifican la Estructura Profunda.

El Metamodelo fue en gran medida creado a través del entendimiento de John Grinder (junto a Richard Bandler son los padres de la Programación Neurolingüística, 1975) de la Gramática Transformacional de Chomsky.]

BIBLIOGRAFÍA

H. Contreras, “Los fundamentos de la gramática transformacional”, México, siglo XXI, 1971.

J. Lyons, “Chomsky”, Londres, Collins Sons, 1970.

O'Connor, J. and Seymour, J. “Introducing NLP Neuro-Linguistic Programming”, revised edition. London: Thorsons. 1995.



BUSCANDO MI LUGAR EN LA EMPRESA

Modelo de Comunicación No Violenta: Marshall Rosenberg

MERCEDES VALLADARES PINEDA

Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM
Psicóloga Experta en Coaching Transcultural PsEC®
Coach Certificado por la AICP
Directora de Transculturality
www.transculturality.com

BIBLIOGRAFÍA

Rosenberg, Marshall, 2010. Comunicación No Violenta, un lenguaje de vida" (Gran Aldea Editores, 2006).
Resolver los Conflictos con la Comunicación No Violenta, 2022. Editorial Acanto.

••• DIARIO DE UN COACH



Eva es profesora en una empresa que le ofrece la posibilidad de realizar un proceso de coaching. Las relaciones con sus compañeros se han enfriado y siente que ya no encaja en su empresa.

Coach: ¿Cómo estás Eva?

Eva: Hace tiempo que estoy buscando un cambio porque me siento muy incómoda con mis compañeros.

Me encuentro mal porque son "poco evolucionados" y desperdician su tiempo hablando de "temas superficiales" a espaldas de nuestros jefes.

Coach: ¿Te sientes mal porque te gustaría que tus compañeros no hablaran a espaldas de tus jefes y además te gustaría que se comentaran otros temas?

Eva: Me siento desilusionada porque aunque en mi trabajo la gente ha viajado muchísimo y habla varios idiomas, en la parte personal hay hipocresía y superficialidad. Mis compis no se interesan por lo que pasa en el mundo y están enfocados en los defectos de los jefes.

Coach: ¿También te sientes desilusionada porque tus compañeros no se interesan por lo que pasa en el mundo y tampoco se interesan por las cosas que tu haces?

Eva: Sí, eso es.

Además me siento muy enfadada. Hay cosas interesantes de las que hablar, cosas por aprender y ellos son egocéntricos.

Coach: ¿Sientes enfado porque piensas que ellos son egocéntricos?

Eva: Sí.

Coach: ¿Qué necesitarías para dejar de estar enfadada?

Eva: Necesitaría hablar de otras cosas. Tengo demasiadas expectativas sobre la gente.

Coach: ¿Para conectar con tus compañeros necesitarías conversar sobre otros temas y al mismo tiempo eres cons-

ciente de que a veces tienes muchas expectativas sobre los demás

Eva: Sí, necesito aceptar a los demás como son.

Coach: ¿Qué sentimientos tienes ahora que eres consciente de tus necesidades?

Eva: Me da miedo que me rechacen. Lo más importante para mí es recuperar la cercanía con mis compañeros.

Coach: ¿Sientes miedo a que te rechacen y a quedarte sola en tu trabajo y para ti lo más importante es recuperar la cercanía con tus compañeros?

Eva: Sí...

Coach: ¿Y qué te aportaría volver a conectar con tus compañeros?

Eva: ¡¡¡Tranquilidad!!!, recuperar el sentimiento de compañerismo y motivación para ir a trabajar.

Coach: ¿Qué podrías hacer para volver a conectar con tus compañeros?

Eva: Dejar de juzgar a mis compañeros y respetar lo que hablan. Explícales que me sienta mal hablar a espaldas de mis jefes. Y... entender que no toda la gente tiene mis intereses.

Coach: Y... ¿Cómo les dirías que sientes miedo a que te rechacen, a quedarte sola y que necesitas volver a conectar con ellos...?

Eva: Les diría que me siento enfadada porque critican a la gente a sus espaldas, y que eso me hace sentir incómoda. Les diría que me siento sola y que les echo de menos...

Coach: Muy bien Eva.

Durante la sesión la coach le devuelve a través de preguntas las mismas palabras que Eva dice para que le sirvan como espejo y ella pueda profundizar en sus necesidades.

En esta sesión de coaching se utilizó el Modelo de Comunicación no Violenta de Marshall Rosenberg.]



VIA
TU
CIRCO
UN
DIA

Tu **PSICÓLOGO** te ayuda

A superar miedos, a resolver conflictos
A cerrar heridas, a manejar tus emociones
Está contigo. A tu lado

Cuenta con un psicólogo o psicóloga colegiados para
mejorar en todos los ámbitos de tu vida

COMPROMETIDOS CON TU SALUD Y BIENESTAR





DIARIO DE UN PSICÓLOGO COACH)