
PSICOLOGÍA Y COACHING

RECURSOS Y HABILIDADES

JOSÉ RAMÓN MORENO MIRANDA
PSICÓLOGO Y COACH ICF

PROFESOR DE PSICOLOGÍA DE LA EMOCIÓN.
PROFESOR DE PSICOLOGÍA DEL LENGUAJE.
PROFESOR DE PSICOLOGÍA DEL DESARROLLO.
PROFESOR DE HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA.
PROFESOR DE PSICOLOGÍA SOCIAL.

A woman with dark hair, wearing sunglasses and a dark patterned dress, stands in front of a whiteboard. She is pointing her right hand towards the whiteboard. The background is dark and out of focus.

DIFERENCIA ENTRE COACHING Y OTRAS INTERVENCIONES

PSICOTERAPIA

El coaching, a diferencia de la terapia, no se centra en problemas emocionales, situaciones pasadas o experiencias traumáticas. La prioridad del paciente que acude a psicoterapia es tratar sus disfunciones emocionales y mejorar su estado de ánimo. En cambio, el cliente de psicología Coaching está orientado al futuro y al desarrollo de estrategias y planificación de acciones para el logro de sus objetivos en las distintas áreas de su vida.

“Un ejemplo en el cual el coaching puede causar daño es el caso de los clientes deprimidos. El coaching implica el establecimiento de metas, a menudo utilizando objetivos ambiciosos. Sin embargo, los clientes deprimidos se enfrentan a importantes dificultades para iniciar y mantener comportamientos dirigidos a metas. El coach, sin saberlo, puede alentarles a establecer metas más allá de su capacidad actual. De hecho, dichos clientes pueden intentar establecer dichas metas espontáneamente, esperando que esto les ayude a superar su falta de energía y motivación. La imposibilidad de lograr estos objetivos puede afianzar aún más la sensación de desesperación y desesperanza, y puede que estos clientes salgan del coaching mucho peor. Si su depresión y desesperanza es lo suficientemente grave, el fracaso en el coaching puede ser incluso potencialmente mortal.”

DIFERENCIA ENTRE COACHING Y OTRAS INTERVENCIONES

Mentoring

La relación de mentoring es de más larga duración que la de coaching y se basa en la transmisión de conocimiento. Es más directivo e informal que el coaching.

Según el relato de Homero es la diosa Atenea quien toma la forma de mentor en la Odisea del autor Homero. Cuando Ulises , rey de Iraca partió para la guerra de Troya encomendó la educación de su hijo Telemaco a Mentor. Un mentor ejerce la influencia en su tutelado o mentorado potenciando motivación y respeto. Hay evidencia de las ventajas de los programas de mentoring en la empresa. Si bien, para que sean realmente efectivos han de incluir factores como: buena coordinación y pilotaje internos; comunicación, expectativas y metodología claras; contexto estructurado; profesionales y mentorandos bien seleccionados y sensibilización, capacitación, seguimiento y apoyo continuo a los mentores.

Counseling

El Counseling es una profesión de ayuda formada por counselors, que tienen como objetivo asistir a personas que atraviesan conflictos, crisis, o que están en la búsqueda de mayor bienestar o integración personal.

Ya que el término surge de un contexto psicológico, es importante entender que un counselor ofrece orientación psicológica a personas en cualquier etapa de su vida. Es un profesional formado para brindar ayuda psicológica y despliegue de las potencialidades de los individuos. El consultor entiende a la persona como un individuo sano, alejándose del paradigma tradicional de salud/ enfermedad.

La integración en su formación de disciplinas tales como la filosofía, la psicología, la educación y la medicina, entre otras, hacen del counseling una profesión única que permite a los profesionales usar un abordaje multidimensional que atiende holísticamente (integralmente) las necesidades de los consultantes. Este proceso tiene como encuadre un marco actitudinal dialogal, relacional, empático, incondicional y auténtico que se brinda a los individuos, parejas, familias, grupos u organizaciones.

El counseling no es una rama de la psicología, de la filosofía ni de la medicina, sino una profesión de la salud con plena autonomía y caracterizada por su propio cuerpo de conocimientos, experiencia y práctica profesional.

Consultoría

En el coaching no se dan consejos ni se le dice al cliente lo que tiene que hacer.



La consultoría desde la psicología es una disciplina orientada a evaluar e intervenir a nivel individual, grupal y/u organizacional.

Los psicólogos/as consultores habitualmente ejercen en el ámbito de la dirección de personas de las organizaciones, de sistemas como selección, formación, desarrollo organizacional. El consultor/a es experto/a en un determinado ámbito y su rol es aconsejar a su cliente y orientarle sobre los pasos que debe seguir.

Formación

La misión de la formación es instruir y está enfocada a la tarea, habilidad o trabajo a aprender. El conocimiento va del exterior al interior. En coaching la dirección es a la inversa, pues se cuenta con que el conocimiento está dentro.

Aunque ambos son procesos de aprendizaje, vemos que tienen un propósito diferente.

CAMBIO REMEDIATIVO

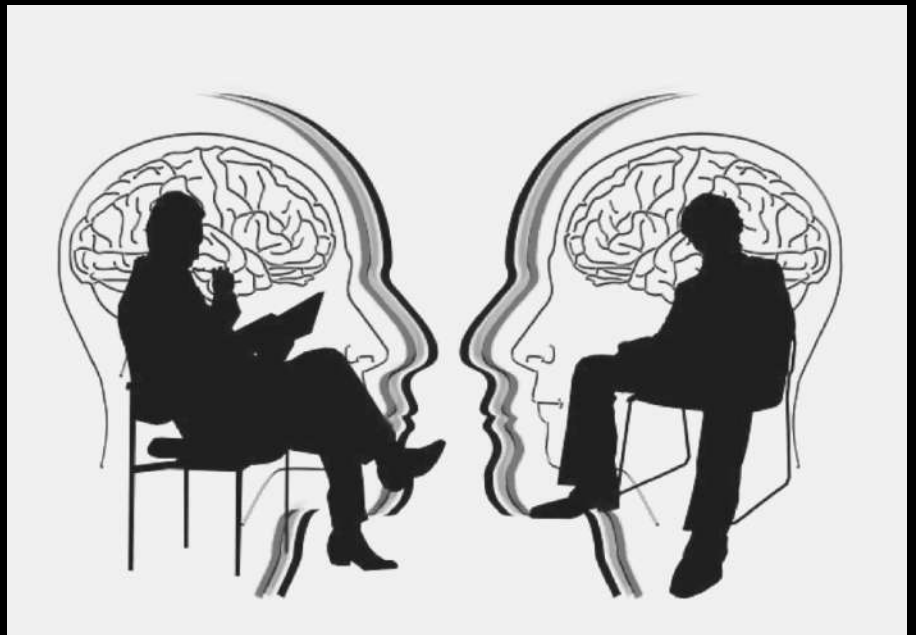
Consultoría
Mentoring
Aconsejar

CAMBIO GENERATIVO

Enseñar
Entrenar
Coaching

CONTRIBUCIONES DE LA PSICOLOGÍA AL COACHING

COGNITIVO-
CONDUCTUAL
(AARON BECK Y
ALBERT ELLIS)

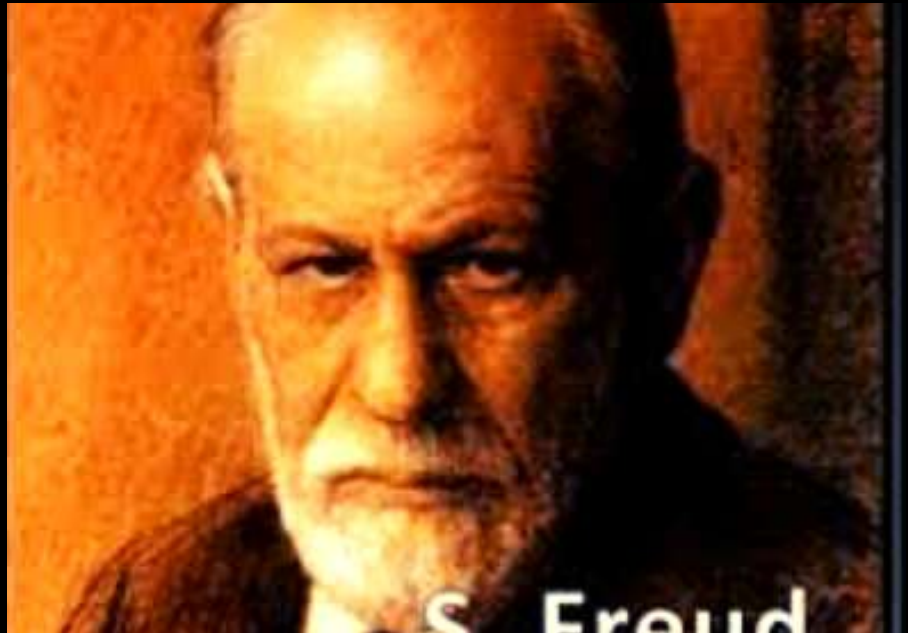


La conducta y le emoción son las resultantes de las creencias y pensamientos que se tienen sobre los hechos. Si las creencias y pensamientos son negativos se producen ansiedades y trastornos. **La intervención adecuada** será la de cuestionar las ideas perturbadoras, utilizando la razón para conseguir una estabilidad emocional y de conducta (Ellis).

Para Beck, hay que **trabajar sobre tres tipos de creencias y pensamientos: los automáticos negativos, las creencias intermedias y las nucleares** (éstas son las que originan distorsiones del pensamiento o errores cognitivos, que sobre los que hay que trabajar para restaurar el equilibrio).

CONTRIBUCIONES DE LA PSICOLOGÍA AL COACHING

PSICODINÁMICA (FREUD Y TAVISTOCK)



Las aportaciones más relevantes de **Freud**, desde el punto de vista del coaching (que han de ser tenidas en cuenta por el coach, para poder entender lo que ocurre en alguna ocasión), son:

- ✓ La idea del **inconsciente** como recipiente de algunas experiencias, para protegernos de la ansiedad y del sufrimiento. **En coaching no se trabaja para hacer lucir lo inconsciente**, pero sí es necesario saber que el comportamiento es el resultado de la interacción de fuerzas internas en conflicto, especialmente en los roles donde se compromete la autoridad, sistemas de trabajo y procesos.
- ✓ **Mecanismos de defensa**: adaptativos (sublimación, sustitución, identificación), negación de la realidad (negación, represión, aislamiento), deformación de la realidad (racionalización y proyección), comportamientos equívocos (reactivos, desplazamiento y regresión).
- ✓ **Transferencia** (del cliente al terapeuta)
- ✓ **Contratransferencia** (del terapeuta al cliente).

Para los coaches que trabajan en la línea de **Tavistock**, lo importante en las organizaciones es lo que está “**por debajo de la superficie**” y los vínculos entre las diferentes partes de un sistema. De ahí que esta orientación pueda ser considerada dentro del grupo de la psicología sistémica. Lo importante en esta concepción son las relaciones que se establecen entre las personas de una organización, por lo que **lo importante son las relaciones humanas**.

CONTRIBUCIONES DE LA PSICOLOGÍA AL COACHING

**ORIENTACIÓN
SISTÉMICA
(KURT LEWIN Y
OTROS, PAUL
WATZLAWICK,
BERT
HELLINGER, J.L.
MORENO Y
OTROS)**



Los tres autores citados y sus seguidores pueden ser considerados sistémicos, pero difieren en sus metodologías de aplicación e intervención. **El elemento clave de estas orientaciones es que los humanos vivimos en sistemas (empresa, familia, etc.) que se inscriben en la sociedad, forman parte de ella y tienen impactos cruzados que les afectan.**

Kurt Lewin y otros (Blake & Mouton, Peter Senge, etc.) centraron sus investigaciones en el denominado **Desarrollo Organizacional (DO)**. Se trabaja sobre la planificación estratégica, cultura de la empresa, la mejora de los procesos y la calidad, el aprendizaje organizacional, el desarrollo personal y de equipos, etc. en los que el coaching (individual y de equipos) es una parte importante del método de trabajo.

Paul Watzlawick (Palo Alto), aborda la consideración de la persona desde los aspectos de **su comunicación y creencias**, dentro del sistema en el que habita. **Es constructivista** (la realidad es una construcción “inventada” por quién la observa y se opera a través de esa representación): **“Preferimos calificar de falsos o irreales los hechos innegables que contradicen nuestra explicación, antes que acomodar nuestra explicación a los hechos”**. Desde el punto de vista de la comunicación dentro del sistema, Watzlawick establece **cuatro axiomas**: 1) No es posible no comunicar; 2) La comunicación consta de: contenido, ambiente y relación entre los comunicantes; 3) La relación, a su vez, depende de la secuencia de los actos comunicativos y 4) La comunicación puede ser simétrica o complementaria. Estable, como principio, aunque el cambio de una parte del sistema produce una modificación en las demás, dando lugar a otro sistema. El psicólogo (o el coach) es activo y no pasivo (brinda alternativas, señala emociones, valores y obstáculos), fijándose más en las fortalezas que en las debilidades.

CONTRIBUCIONES DE LA PSICOLOGÍA AL COACHING

**ORIENTACIÓN
SISTÉMICA
(KURT LEWIN Y
OTROS, PAUL
WATZLAWICK,
BERT
HELLINGER, J.L.
MORENO Y
OTROS)**



Bert Hellinger, basa su intervención, individual o de grupo, para la solución de problemas o conflictos, sustentándose en la teoría de la constelaciones, basándose en la clarificación entre lo que el cliente supone y la realidad, consciente-inconsciente (con lo que se realiza una arriesgada trasposición entre una instancia y otra, no siempre suficientemente fundada).

Dispone de leyes, que deben ser respetadas, para que los sistemas funcionen adecuadamente. La intervención del experto consiste en acompañar a la persona (aplicación individual) o a los miembros del grupo (aplicación colectiva) en el descubrimiento de lo que es más adecuado para ellos; utiliza interpretaciones, a veces temerarias (cuando no poco rigurosas) y con criterios y estrategias psicodinámicas, sobre “la realidad inconsciente”.

CONTRIBUCIONES DE LA PSICOLOGÍA AL COACHING

ESTRATÉGICA (TERAPIA BREVE ESTRATÉGICA – TBE- DE GIORGIO NARDONE)



Este modelo tiene **su origen en Palo Alto (Watzlawick, Fisch y Weakland) y en el modelo enfocado a soluciones, de Shazar** (a diferencia de las terapias enfocadas en los problemas). Se basa en la consideración, entre otras, de que **los problemas psicológicos lo son como resultado de la manera de percibir y de reaccionar inadecuadamente a la realidad.**

Por ello, muy en síntesis, **la intervención consistirá en: bloquear o cambiar las soluciones utilizadas anteriormente, aclarar no el por qué del problema, sino el cómo se mantiene.** Y aclarada la “lógica” del problema se elige la estrategia correctiva adecuada: bien prescripciones de acción realizadas por el terapeuta, bien mantener un diálogo estratégico, consistente en: 1. Preguntas estratégicas; 2. Paráfrasis de reestructuración; 3. Evocar sensaciones (con metáforas, aforismos, relatos, etc.); 4. Resúmenes para redefinir y 5. Prescribir conjuntamente un plan de acción.

CONTRIBUCIONES DE LA PSICOLOGÍA AL COACHING

PSICOLOGÍA POSITIVA



La Psicología Positiva apuesta por el desarrollo de las personas (potenciar sus fortalezas) para alcanzar mejor calidad de vida y bienestar, y no por la reparación de lo que no funciona.

La psicología positiva se dio a conocer en el ámbito científico gracias a la publicación que **Seligman y Csíkszentmihályi** hicieron en la *American Journal of Psychology* (2000) mediante un monográfico con la colaboración de diferentes profesionales.

El artículo introductorio comienza diciendo “**una ciencia de la experiencia subjetiva positiva, de los rasgos individuales positivos y de las instituciones positivas para mejorar la calidad de vida y prevenir las patologías que surgen cuando la vida es estéril y sin sentido**”.

Hasta entonces la psicología había centrado la mayoría de sus esfuerzos de investigación al estudio y tratamiento del malestar psicológico. Tras la propuesta de estos autores se produjo una auténtica revolución en las universidades de todo el mundo, cuyos investigadores empezaron a interesarse por evaluar y medir aquello que aportaba sentido a la vida del ser humano, lo que le provocaba emociones positivas, lo que le hacía sentir que la vida merecía la pena ser vivida y lo que nos hacía únicos, las fortalezas. Una definición de las muchas que ya se han aportado de la psicología positiva, que para mí tiene un valor fundamental, es la de “**estudio científico del funcionamiento humano óptimo**” (Ken Sheldon, Barbara Frederickson, Kevin Rathunde, M. Csikszentmihalyi, y Jon Haidt; 1999).

CONTRIBUCIONES DE LA PSICOLOGÍA AL COACHING

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA



La PNL es un modelo general de aprendizaje, terapia y cambio que acuñaron **Richard Bandler** y **John Grinder**, con motivo de sus investigaciones sobre los patrones de comunicación deducidos de las intervenciones de tres terapeutas de éxito (**Perls, Satir** y **Erickson**).

Su objetivo era establecer el modelo que pudiera replicar sus conductas.

Inicialmente se basaron en el análisis de las intervenciones de los psicoterapeutas citados, en la Gramática Transformacional de Chomsky, la Semántica General de Korzybski y e Análisis Sistémico de Gregory Bateson.

Se trata de un modelo de cómo funciona la mente humana, cómo procesa la información y cómo representa la realidad a sí mismo.

No es una teoría, sino un conjunto de procedimientos útiles aplicables para el desarrollo personal, aumentar la creatividad, mejorar la comunicación y el desempeño, etc. etc.

CONTRIBUCIONES DE LA PSICOLOGÍA AL COACHING

PSICOLOGÍA HUMANISTA

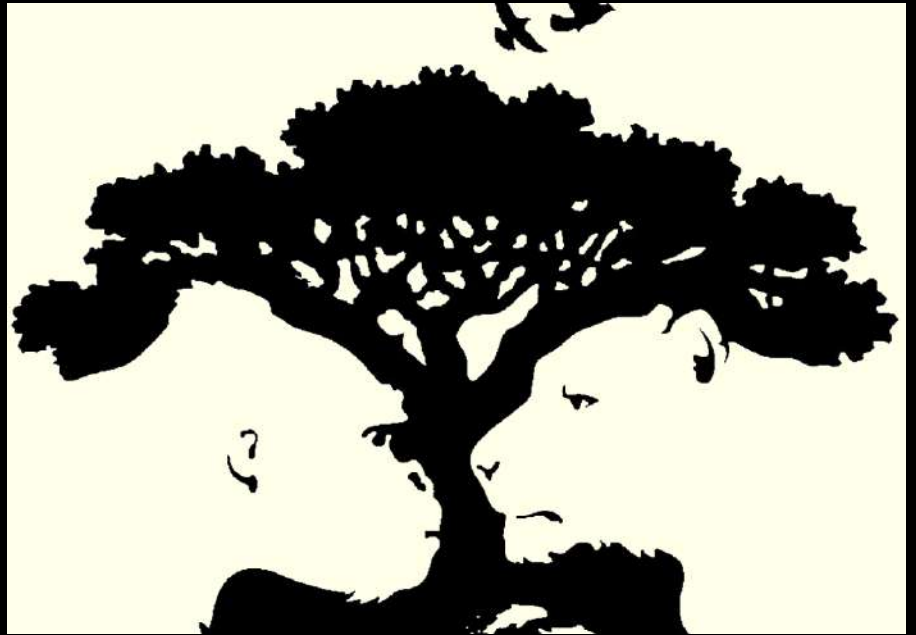


Al movimiento humanístico-existencial se le denominó la tercera fuerza de la psicología, en contraposición a los conductistas y a los psicoanalistas. CARACTERÍSTICAS:

- ✓ **El ser humano es superior a la suma de sus partes.** Debe ser concebido globalmente: sentimiento, pensamiento y acción forman un todo integrado.
- ✓ **La conducta humana es intencional.** La búsqueda de sentido y las motivaciones axiológicas (libertad, dignidad) y no sólo las materiales, son aspectos fundamentales del ser humano.
- ✓ **La existencia humana se realiza en un contexto interpersonal.**
- ✓ **El hombre es autónomo,** es decir, tiene la capacidad y la responsabilidad de tomar decisiones que dirijan su propio desarrollo. Este principio es complementario con el anterior: sólo un individuo autónomo puede asumir su responsabilidad interpersonal.
- ✓ **El hombre tiende a la autorrealización.** Ésta es la tendencia inherente del organismo hacia el crecimiento y la diferenciación.
- ✓ **El ser humano está presente a sí mismo en términos de una experiencia interior.** Esta vivencia inmediata y el significado que le da la persona son elementos fundamentales en la comprensión del ser humano. Algunos de los autores más representativos dentro del movimiento humanístico-existencial son: May, Rogers, Maslow, Laing, Perls, Berne, Lowen y Moreno.

CONTRIBUCIONES DE LA PSICOLOGÍA AL COACHING

PSICOLOGÍA GESTÁLTICA



La figura de referencia fue Fritz Perls.

Lo característico de su método es trabajar para que el cliente descubra (darse cuenta) el aquí y el ahora (vs. el pasado), preguntándose por el “cómo” y no por el “por qué”. O sea lograr vivir el aquí y el ahora, dándose cuenta de cómo lo hace: tomar conciencia de la polaridad rechazada e integrarla como suya; lo contrario desequilibra.

Ello permite al cliente incrementar su nivel de conciencia y responsabilidad en sus pensamientos, acciones, etc. El trabajo psicoterapéutico consiste en la eliminación de los bloqueos que aparecen para evitar la toma de conciencia.

Fritz Perls dio un nuevo rumbo a la psicología humana en la terapia Gestalt (lo que significa totalidad en un sentido simplista). Pensaba que la vida era una gran Gestalt, que ésta es algo que pertenece y se encuentra en la naturaleza, que siempre se encuentra en movimiento, y que el organismo tiene la capacidad de autorregularse obedeciendo a una Gestalt. Un proceso completo de una Gestalt se inicia con una necesidad, sigue con la toma de conciencia de ella (awareness), prosigue con una excitación, luego con el reposo, y finalmente con el surgimiento de una nueva necesidad.

CONTRIBUCIONES DE LA PSICOLOGÍA AL COACHING

ANÁLISIS TRANSACCIONAL



Eric Berne, su representante genuino, ofrece una teoría de la estructura de la personalidad y de las relaciones en la que lo más importante, a juicio de muchos, es precisamente esto último: cómo configura la persona los mandatos recibidos (guion de vida; creencias en otros modelos) y cómo se relaciona con otros (los estado del Yo, los juegos psicológico y las transacciones).

El psicólogo-coach experto en este modelo puede apreciar desde dónde habla el coachee, qué barreras o qué posibilidades tiene con arreglo a su guión de vida y cómo tiene establecido el modelo de relaciones con las diversas figuras de autoridad, que le faciliten o dificulten el logro de sus objetivos.

El objetivo del análisis transaccional es capacitar a la persona para que consiga libertad de opción que le permita cambiar voluntariamente las respuestas a los viejos o nuevos estímulos (Book, 1996).

CONTRIBUCIONES DE LA PSICOLOGÍA AL COACHING

ORIENTACIÓN CENTRADA EN LA PERSONA



Carl Rogers (catedrático de Psicología y Psiquiatría de la Universidad de Wisconsin) acuñó esa denominación. Para él lo importante no era el método, ni el experto, sino el cliente. Su método, que aplicó inicialmente con paciente psicóticos lo extendió más adelante al campo de las relaciones grupales (empresa, política o iglesia), de la enseñanza y de la resolución de conflictos, por lo que su contribución a las profesiones sociales, y desde luego al coaching posteriormente, ha sido de gran importancia, hasta el punto de que prácticamente todos utilizan elementos de sus prácticas.

Se puede sintetizar el pensamiento de Rogers en estos tres aspectos.

1. Parte de dos premisas básicas:

- ✓ Confianza radical en la persona del cliente (tendencia a la actualización).
- ✓ Rechazo al papel directivo del terapeuta.

2. Tres actitudes del terapeuta:

✓ **Empatía.** Es captar el mundo del otro “como si fuera el propio, pero sin perder nunca ese “como si”. Mirar desde su propia perspectiva: Es captar el marco de referencia del otro. Sentimientos, creencias, experiencias, expectativas, valores, cultura, y todo lo que matiza el hecho que la persona narra. Permite reflejar al paciente su mundo subjetivo. El cliente identifica en el “espejo” aspectos de su experiencia que antes no podía ver.

CONTRIBUCIONES DE LA PSICOLOGÍA AL COACHING

ORIENTACIÓN CENTRADA EN LA PERSONA



✓ **Aceptación positiva incondicional.** La aceptación como actitud implica: ausencia de juicios valorativos y neutralidad. En relación con la persona, **positiva significa:** cercanía y amor. **Incondicional:** Aceptar cualquier aspecto de la experiencia del cliente.

Aceptar no significa aprobar. Proporciona libertad para ser y escoger. Transmite sentimiento de seguridad. Permite identificar y aceptar los aspectos negados.

✓ **Autenticidad, transparencia y congruencia.** La **autenticidad** significa estar con “el otro” sin máscaras ni roles, de igual a igual. **Ser auténtico** implica, a su vez, ser congruente y transparente.

3. Y dos cualidades en el terapeuta:

✓ **Madurez emocional** Que se manifiesta en la capacidad del terapeuta de comprometerse en una relación íntima y significativa con su cliente sin perder su identidad, siendo en todo momento capaz de separar sus propios sentimientos de los del cliente.

✓ **Comprensión de sí mismo.** Si el terapeuta no conoce los factores dominantes que determinan sus inclinaciones, prejuicios, temores y deseos, le va a ser difícil de hacerse una representación realista de las cosas que le cuenta el cliente.

CONTRIBUCIONES DE LA PSICOLOGÍA AL COACHING

PSICOLOGÍA
TRANSPERSONAL:
MASLOW, WILBER



A Maslow se le tiene como el creador de la denominada **Psicología Humanista**, que puso en el **centro de la atención a la persona** en contraposición a otros movimientos de su época.

Además cambió el foco de la psicología hacia la salud, en lugar de hacia la patología, con lo que puede decirse que fue el **precursor de la “psicología positiva”**.

También se le considera un exponente de la conocida como “psicología transpersonal (PT)”; en esta teoría se considera que existen diversos “niveles de conciencia”, con diferentes leyes.

Atiende de manera singular la dimensión espiritual del ser humano, más allá de la concepción mecanicista de la existencia. La PT se esfuerza por integrar los elementos de la psicología tradicional y sus soluciones terapéuticas con otras técnicas (relajación, meditación, etc.) y concepciones filosóficas de otras culturas que confluyen en la idea de desarrollo del ser humano. En la actualidad Ken Wilber es considerado como el máximo exponente de esta línea de pensamiento, **“la mejor integración de las psicologías oriental y occidental”**.

CONTRIBUCIONES DE LA PSICOLOGÍA AL COACHING

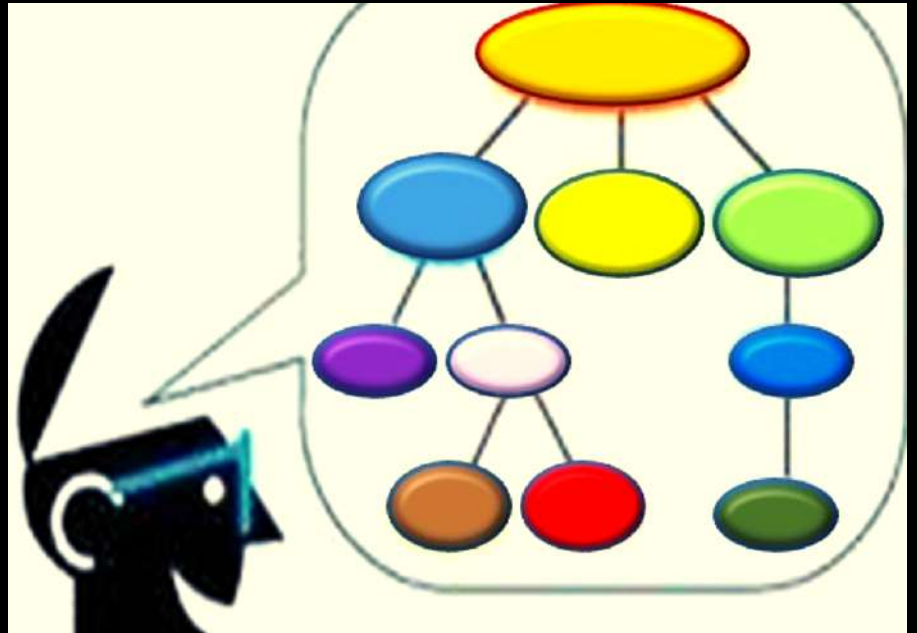
PSICOLOGÍA DEL APRENDIZAJE, CAMBIO Y DESARROLLO



- ✓ **Albert Bandura. Aportaciones a la psicología del aprendizaje social:** aprendizaje por modelado. Concepto de “determinismos recíproco”: el mundo y el comportamiento de una persona se causan mutuamente. Concepto de autoeficacia; la creencia que tiene una persona sobre su capacidad y control para actuar con eficacia.
- ✓ **Rosenthal (Harvard). Efecto Pigmalión:** influencia positiva del maestro o tutor sobre el tutelado.
- ✓ **Chrys Argiris. Aprendizaje de segundo nivel** (o de doble bucle), que pone a prueba percepciones, valores y creencias. **Escalera de inferencias:** o nuestra conversación interior para encontrar el sentido. **Columna izquierda:** ejercitar lo pensado y sentido, pero no dicho.
- ✓ **David Kolb. Ciclo de aprendizaje a través de la experiencia.**

CONTRIBUCIONES DE LA PSICOLOGÍA AL COACHING

MODELOS
MENTALES,
CREENCIAS,
DISTORSIONES
COGNITIVAS



- ✓ **Kenneth Craik.** Aportó la noción de “modelo mental”, o filtro mental.
- ✓ **Gregory Bateson.** En una línea paralela su aportación a la psicología, desde la biología, fue la divulgación de la noción de que “el mapa no es el territorio” (Korzybski).
- ✓ **Paul Watzlawick.** **Constructivismo:** La realidad existe en el observador.
- ✓ **Albert Ellis.** Aporta la técnica de la “reestructuración cognitiva” para identificar y modificar las distorsiones cognitivas y las creencias irracionales.
- ✓ **León Festinger.** Aporta sus investigaciones sobre la “disonancia cognitiva”: Su reflejo en las conductas.
- ✓ **Aaron Beck.**
- ✓ **Maturana y Varela.** Aportan, desde la biología el concepto de autopoiesis: “condición de existencia de los seres vivos en la continua producción de sí mismos”.

CONTRIBUCIONES DE LA PSICOLOGÍA AL COACHING

INTELIGENCIA
EMOCIONAL,
COMPETENCIAS Y
NEUROCIENCIA

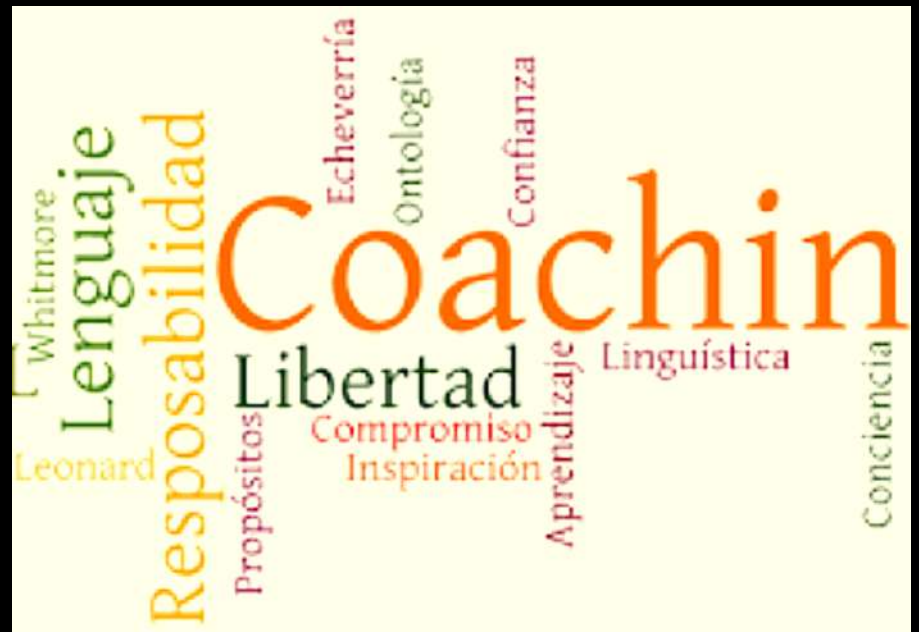


✓ **Daniel Goleman divulgó el concepto de inteligencia emocional** (y superó el expresado por los psicólogos Salovey y Mayer) entendiendo por tal como la “capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales, y, por último -pero no por ello menos importante-, a capacidad de empatizar y confiar en los demás”. Esta noción y práctica será clave para los modelos de coaching.

✓ **Richard Boyatzis, colaboró con Goleman** y trabajó sobre las competencias emocionales, siguiendo el modelo de competencias del profesor y director de tesis de éste, **David McClelland**.

✓ **Un breve señalamiento para la neurociencia.** El ser humano tiene cuatro dominios en los que habita y todos se encuentran interrelacionados: **cuerpo, emociones, lenguaje-inteligencia y espiritualidad**. El cuerpo es el dominio de la neuropsicología: cada día nos encontramos con descubrimientos que los científicos encuentran en el fascinante terreno de la investigación y su correlato de la aplicación práctica. Nombres de colegas como Roger Sperry (Psicólogo, Nobel de Medicina 1981), Joseph Ledoux, Paul Ekman, Richard Davidson, y tantos otros, trabajan en esta línea científica aportando con rigor y prestigio a nuestra profesión de psicólogo.

MODELOS DE COACHING



Algunos autores lo denominan Orientación o Escuela Sudamericana o Chilena.

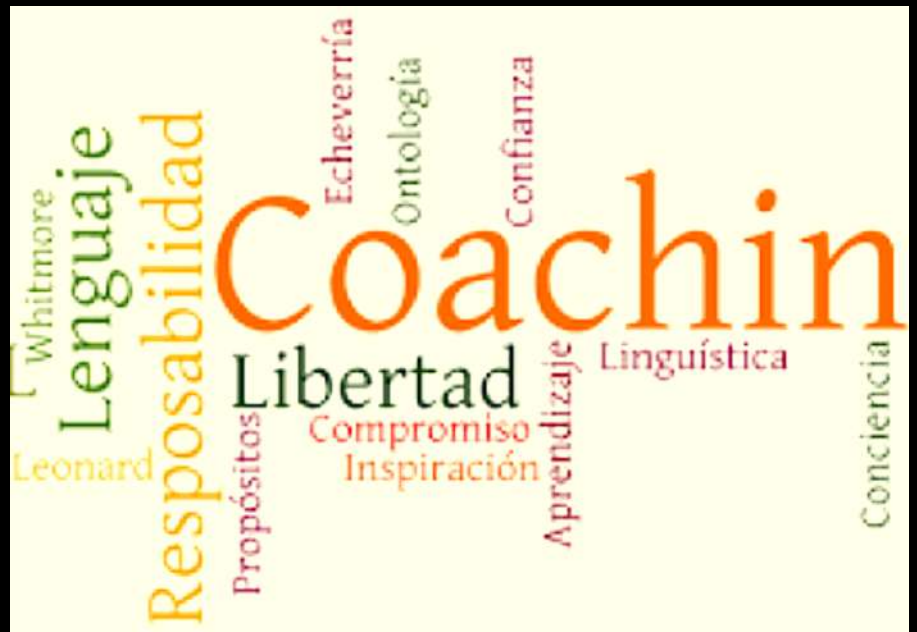
Se basa en las ideas y el trabajo de **Fernando Flores**, que posteriormente **Rafael Echeverría** desarrolló en su libro *Ontología del Lenguaje* (1994).

Fernando Flores, ingeniero civil y doctor en filosofía, fue nombrado ministro de economía del gobierno chileno de Salvador Allende. Tras el golpe militar de 1973, estuvo detenido tres años, durante los cuales, como él mismo relata, reflexionó sobre las dificultades que el gobierno de Allende había tenido para explicar su proyecto y sobre los obstáculos de comunicación que habían surgido durante todo el proceso.

Después de su liberación, emigró a Estados Unidos, donde desarrolló su filosofía acerca de la comunicación, **tomando como base la filosofía de Nietzsche, Heidegger, Searle, Austin o Wittgenstein**, entre otros y las investigaciones biológicas de **Humberto Maturana** y de **Francisco Varela**, por otra parte.

La clave de este enfoque consiste en la consideración de que cada persona es un observador diferente que vive en un mundo interpretativo diferente de los demás.

MODELOS DE COACHING



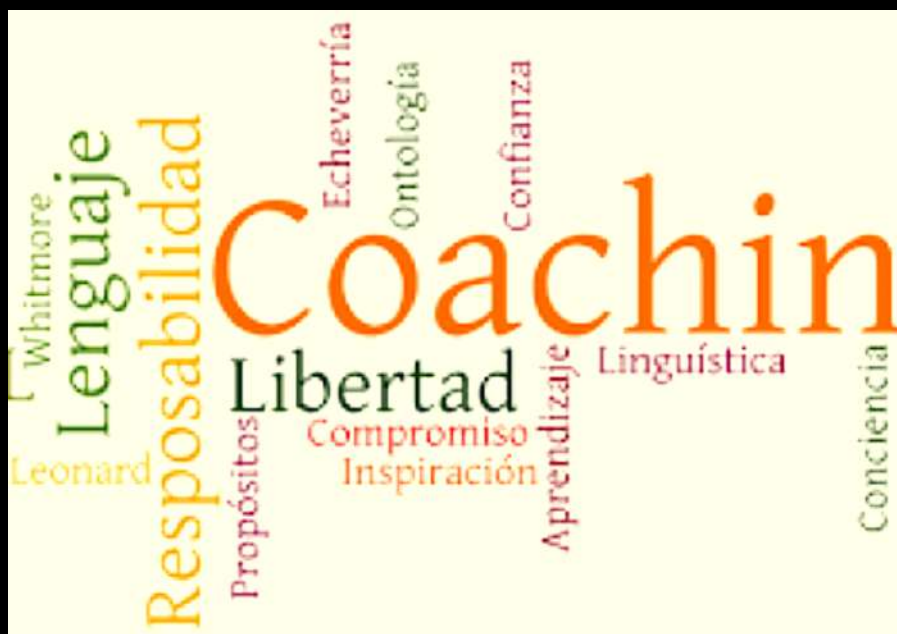
La propuesta del Coaching ontológico se basa en los siguientes postulados y principios:

Tres Postulados:

- 1. Los seres humanos somos seres lingüísticos. El lenguaje es la clave para comprender los fenómenos humanos.**
- 2. El lenguaje es generativo.** Además de descriptivo, el lenguaje tiene poder generativo. El lenguaje crea realidades. El lenguaje genera ser. Dicho de otra manera, la forma como hablamos ayuda a generar el ser que somos. Cuando hablamos, modelamos nuestra identidad y el mundo en que vivimos.
- 3. Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él.** Esto da un enorme poder y la capacidad de jugar un papel activo en el diseño del tipo de ser en el que queremos convertirnos.

MODELOS DE COACHING

COACHING ONTOLÓGICO



Dos Principios:

1. No sabemos cómo son las cosas. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. No tenemos acceso a la verdad. Tan solo podemos observar nuestra verdad. Dime lo que observas y te diré quién eres. **El coaching ontológico** se vale de este principio para entender el mundo interpretativo del coachee, el cual puede observar sus interpretaciones desde el punto de vista de su eficacia o del poder que tienen. De esta manera, puede decir que hay interpretaciones que le dan poder y le abren puertas y otras que le quitan poder y le cierran puertas.

2. No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser. Nuestras acciones nos permiten transformarnos, ser diferentes. Este principio, que relaciona la acción y el ser, nos abre el camino al aprendizaje, ya que a través de nuestras acciones, podemos modificar nuestra identidad. Aplicando estos principios y postulados a la práctica de coaching, **el coach ontológico** ayuda a su cliente a identificar qué tipo de observador está siendo y a aprender a convertirse en un observador diferente, que le permita afrontar de manera más eficaz las situaciones de su día a día. Este proceso es, a fin de cuentas, un proceso de aprendizaje.

La persona que aprende a observar las cosas de una manera diferente, aprende también a actuar diferente.

MODELOS DE COACHING

COACHING
“PRAGMÁTICO” (O
ESCUELA
NORTEAMERICANA)



Las figuras de referencia fueron Thomas Leonard y Laura Whitworth.

Thomas Leonard fue pionero en el desarrollo del coaching profesional en todo el mundo. Fundó las primeras asociaciones de coaching, tanto la International Coach Federation (ICF) como la Internacional Association of Coaching (IAC). Creó la Coach University y la Graduate School of Coaching. Escribió 6 libros sobre coaching, 28 programas de desarrollo personal y fue CEO de **CoachVille.com**, el portal de coaching en inglés más grande del mundo.

“**Las personas que solicitan un coach**, están razonablemente ajustadas emocionalmente, tienen familias felices y pueden ser incluso trabajadores de éxito. **No necesitan terapeutas ni psiquiatras**. Lo que les hace falta es una suerte de alter ego objetivo que escuche lo que le cuenten, ayude a ordenar las prioridades y actúe como un buen guía en las elecciones que se escojan. Se trata, en fin, de agregar un puntal a la personalidad o compactar el yo en un tiempo en que es fácil la disolución o las disgregaciones.” **(T. Leonard)**

MODELOS DE COACHING

COACHING "PRAGMÁTICO" (O ESCUELA NORTEAMERICANA)



Como se ha indicado, el criterio seguido es el del pragmatismo y eficacia (orientado a resultados). Trabaja para aumentar la autoestima, alentando y desafiando a los clientes a pasar a la acción, a dar lo mejor de sí mismos.

Se trata de transitar desde la situación presente a la situación deseada. El modelo de intervención se conoce como "5 x 15". La Intervención se realiza con 5 herramientas: el rapport, la escucha, la intuición, la pregunta y el feedback.

La conversación de coaching tendrá los siguientes pasos: asunto, objetivo, realidad, opciones y compromiso.

Y se tienen en cuenta:

- ✓ 15 marcos o maneras de pensar, paradigmas, etc. del cliente, que son ampliadas por el coach.
- ✓ 15 puntos de estilo, o modo de relación (del coach-coachee) que aceleran o frenan el proceso.
- ✓ 15 clarificadores: para mejorar la comprensión del coach.
- ✓ 15 competencias o maneras para percibir el problema como una oportunidad.
- ✓ 15 productos que el coach "da" al coachee, añadiendo valor a la relación.
- ✓ 15 estilos de comunicación que aumentan la eficacia del coach.

MODELOS DE COACHING

COACHING “PRAGMÁTICO” (O ESCUELA NORTEAMERICANA)



Por su parte, **Laura Whitworth** (que mantuvo afinidades profesionales con T. Leonard, Timothy Gallwey, John Witmore, Julio Olalla y F. Hudson), **junto con Karen y Henry Kimsey-Hous y Phillip Sanchhi**, creó el modelo de “**Coaching Co-activo**”. Es uno de los métodos más seguidos en USA.

Concibe la relación de coaching como una alianza (basada en compromisos y expectativas), entre dos personas iguales, que se establece para satisfacer las necesidades del cliente.

Los principios sobre los que descansa son:

- ✓ **El cliente es, por naturaleza, una persona completa, creativa y llena de recursos.** El cliente es el experto de su vida y, por tanto, tiene capacidad para decidir por sí mismo.
- ✓ **El cliente establece la agenda (el “qué”). Juntos establecen el “cómo”.**
- ✓ **Se “danza” en el momento** (no hay rigidez del coach respecto del plan preestablecido).
- ✓ **El método** abarca todos los aspectos de la vida del cliente.

MODELOS DE COACHING

COACHING “HUMANISTA” (O ESCUELA EUROPEA)



Referentes: Timothy Gallwey (El Juego Interior) y John Whitmore (Coaching, entrenando para el desempeño empresarial).

Para Timothy Gallwey, entrenador de tenis, lo importante es el juego que sucede en la mente del jugador, donde juega contra sus obstáculos (el miedo o la desconfianza en uno mismo).

John Withmore utiliza la metodología del Juego Interior e, influenciado por la psicología humanista, crea una nueva metodología de Coaching (**método GROW**).

Se pone el acento en la capacidad del cliente para elegir una vida mejor y en su potencial interior para lograrlo. **La ayuda del coach consiste** precisamente en que el cliente asuma la responsabilidad sobre su propia vida, que tome sus propias decisiones de manera independiente.

En síntesis el método consiste en una realizar una serie de preguntas, en cuatro fases, para acompañar y guiar al cliente hacia el logro de su objetivo.

En inglés GROW significa crecer. **Es utilizado como acrónimo de:**

- ✓ **Goal (meta u objetivo):** del proceso y de la sesión. Características de los objetivos: **MARTE** (medibles, alcanzables, relevantes, definidos en el tiempo y específicos).
- ✓ **Reality (realidad):** describir lo relevante.
- ✓ **Options:** se identifican cinco (incluso alguna más propuesta por el coach).
- ✓ **What / Will (compromiso y en qué acción):** prever cómo superar obstáculos

MODELOS DE COACHING

COACHING
"HUMANISTA" (O
ESCUELA EUROPEA)



El proceso de coaching persigue:

- 1. Elevar la conciencia: o darse cuenta, que permitirá al coachee una mayor comprensión de sí mismo y la posibilidad de identificar el lugar a donde realmente quiere llegar.** El papel del coach es ayudar a sus clientes a tomar conciencia del potencial que pueden llegar a desarrollar por sí mismos.
- 2. Asumir la responsabilidad: generando voluntad y tesón para conseguir el objetivo.** La transformación se logra con la acción, y la acción está asociada a la responsabilidad.
- 3. Desarrollar la confianza en uno mismo:** La confianza en uno mismo es una puerta abierta al desarrollo del potencial humano.

La intervención se realiza mediante el método o modelo **GROW**, creado por Graham Alexander, a mediados de la década de los 80, y difundido por Withmore, hacia 1992, en su libro "Coaching", dándole una orientación empresarial.

MODELOS DE COACHING

COACHING
COGNITIVO
CONDUCTUAL
(PRACTICE)



Fundamentos: Psicología cognitivo-conductual y técnicas de solución de problemas. Este enfoque trata de hacer consciente determinado tipo de pensamiento y cambiar creencias que interfieren en el desempeño o logro de objetivos.

Metodología. Fases del proceso:

- ✓ Problema: Identificación.
- ✓ Realismo en objetivos.
- ✓ Alternativas posibles para la solución.
- ✓ Consecuencias
- ✓ Tomar la mejor solución.
- ✓ Implementar la solución Escogida (Chosen)
- ✓ Evaluación

Ante bloqueos emocionales, se utiliza el modelo ABCDEF de Ellis.

Técnicas aplicables. Las propias de la psicología cognitivo conductual: registros, evidencias, no etiquetas, análisis de coste beneficio, pensar “friamente”, etc. etc.

MODELOS DE COACHING

COACHING PSICODINÁMICO



Fundamentos: Teorías y trabajos del Tavistock Institute,

Este enfoque es muy adecuado cuando se orienta a resultados en los casos de conflicto de rol (en especial de autoridad), delegación, cuadros de hostilidad, liderazgo de equipos, asertividad, relaciones difíciles.

Para los Coaches que trabajan en la línea de Tavistock lo importante en las organizaciones es lo que está “**por debajo de la superficie**” y los **vínculos entre las diferentes partes** de un sistema.

Ahora bien, el coach tiene capacidad para captar la transferencia de sus clientes, sus mecanismos de defensa y, por tanto, hacer interpretaciones de lo que ocurre en las relaciones (no ya con él, sino en la organización).

Lo adecuado es que su prudencia profesional le dicte el nivel de devolución que debe realizar a sus clientes, realizando interpretaciones “asumibles” y pertinentes, con el fin de que sean útiles para ellos.

La relación es menos pautaada que en otros métodos de coaching, ya que la espontaneidad es elemento clave para que aflore el material relacional útil para el “proceso paralelo” (“Técnica” consistente en que en la relación el coach aprecia la emoción que puede evocar el coachee en sus relaciones con otras personas de su entorno).

MODELOS DE COACHING

COACHING SISTÉMICO- PSICODINÁMICO (CONSTELACIONES)



Fundamentos: Bert Hellinger (B.H.) y sus teorías acerca de las constelaciones y las leyes sistémicas (un sistema es un conjunto de elementos interconectados que persiguen un fin común).

Este enfoque trata de hacer valer las leyes sistémicas (las de B.H.) en la organización en la que se trata de actuar por parte del coach. Es muy directivo y rígido por la prevalencia de las leyes y la intervención del experto sobre la dinámica, por lo que en sí mismo es de dudosa validez desde el punto de vista de su ortodoxia como coaching.

Metodología. Una vez expuesto el asunto, el coach sistémico invita al cliente a que ordene a los componentes del sistema según determinadas pautas que el coach le va indicando, que tienen que ver con la relación que el cliente tiene con los componentes del sistema. A partir de ahí el coach va realizando preguntas al cliente para ir apreciando el cumplimiento o no de las leyes sistémicas, si se producen exclusiones de miembros, si hay equilibrio entre lo que se da y lo que se recibe tras las diversas mutaciones de la ubicación y la representación de las sucesivas interacciones representadas en el escenario elegido, etc. etc.

El objetivo de la intervención es que el cliente encuentre la mejor solución tanto para él como para el reto de los miembros.

MODELOS DE COACHING

COACHING ESTRATÉGICO



Fundamentos: Terapia Breve Estratégica –TBE- de Giorgio Nardone y colaboradores.

Este enfoque trata de resolver la disfunción que hay en el cliente y que le está impidiendo alcanzar el resultado. Como quiera que en él se produce una manera de percibir y de reaccionar inadecuadamente a la realidad es por lo que la intervención se centrará en hacer consciente al cliente de la inutilidad de estas estrategias y el acompañamiento para el encuentro de otras soluciones cognitivas y emocionales.

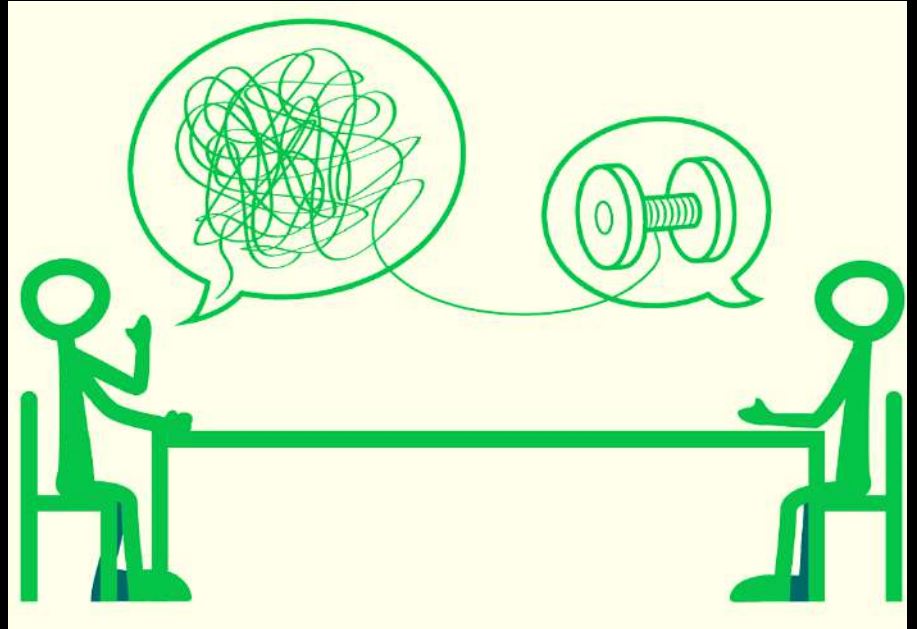
Metodología.

Se conversa con el cliente para descubrir situaciones pasadas de éxito y animar a su repetición.

Si no las hubiera, se procede a identificar la **incapacidad evolucionada** (de estrategia, de acción, de constancia, de gestión) y la **incapacidad primaria** ligada a la anterior (de sentir, de reaccionar o de no reaccionar) y qué sensación de base permite la elección de una estrategia. Esta sensación de base de lograr mediante el “**diálogo estratégico**” que debe producir una “experiencia emocional correctiva” que permita la elaboración de planes de acción diseñados a medida de la capacidad operativa diaria del cliente.

MODELOS DE COACHING

COACHING GESTÁLTICO



Fundamentos: Psicología humanista y terapia gestáltica (Perls)-

Lo característico de su método es trabajar para que el cliente descubra (darse cuenta) el aquí y el ahora.

Metodología.

Instar al cliente a que desafíe sus presunciones. El cambio del yo, cambia el mundo. Y que lo haga en la sesión (la relación coach-coachee es la “herramienta”), ya que es igualmente “su mundo”, en el que puede experimentar por tratarse de un entorno seguro en el que puede manejar sin “miedo” sus pensamientos y sentimientos limitantes. Herramientas singulares: mantener conversaciones con personas ausentes, feedback, metáforas y relatos.

MODELOS DE COACHING

COACHING ORIENTADO A LA PERSONA



Fundamentos: Psicología humanista y terapia orientada a la persona (C. Rogers y Karkhuff).

Lo característico de este método es trabajar para que el cliente encuentre dentro de sí la guía de su vida (personal, profesional, etc.).

Este método se basa en dos premisas, dos cualidades del coach y tres actitudes del mismo.

La primera premisa básica: confianza radical en la persona del cliente. Todo ser vivo tiene una tendencia innata a desarrollar sus potenciales al máximo (la llamada “tendencia a la actualización”).

La segunda, es la no directividad. La labor del coach consiste en crear condiciones favorables para el desarrollo del cliente, no en guiar su camino.

Metodología.

Establecido el objetivo o visión, el método se basa en conversaciones entre el cliente y el coach para establecer el plan y desarrollar competencias y resolver dificultades, donde la única condición es que el coach tenga tres actitudes (el éxito del método reposa más en las cualidades personales del coach que en su formación científica).

MODELOS DE COACHING

COACHING ORIENTADO A LA PERSONA



Metodología.

✓ **Empatía.** Se trata de hacer abstracción de los propios valores, sentimientos y necesidades para participar del modo más íntimo posible en la experiencia del cliente, aunque permaneciendo emocionalmente independiente. **La empatía** permite al coach convertirse en el otro yo del cliente, comportándose como si fuera él, pero sin ser él. De esta forma el cliente va a poder ver en él sus propias actitudes, sentimientos y percepciones, pero desprovistas de sus complicaciones emocionales. Una vez que el cliente acepte todos estos elementos que ahora percibe más claramente, podrá tener un comportamiento más integrado. El hacer de espejo del coachee es una de las herramientas más potentes en coaching.

✓ **Aceptación positiva incondicional.** “Que yo sepa aceptar con igual calor lo peor que me diga el cliente de sí como lo mejor que me diga de sí”- **La aceptación positiva** implica la ausencia de juicios valorativos. Esta neutralidad se consigue cuando el coach se inunda de una empatía total con el cliente: dentro del mundo interno de la persona, no hay lugar para emitir juicios. Si la persona se siente aceptada incondicionalmente se encontrará con una total libertad para ser y escoger lo que ella quiera.

Aceptar no equivale a aprobar. Tanto la aprobación positiva como la negativa suponen una amenaza porque coartan la libertad del cliente para escoger lo que quiera. Esta es otra actitud básica en coaching: aceptar lo que traiga o decida el cliente, libres de juicios y presuposiciones.

MODELOS DE COACHING

COACHING ORIENTADO A LA PERSONA



Metodología.

✓ Autenticidad, transparencia y congruencia

El coach ha de ser él mismo durante la relación con su cliente, sin esconderse detrás de una fachada y expresando abiertamente los sentimientos y las posturas que están presentes en él en ese momento. Lo que pasa en la sesión es un reflejo de lo que ocurre fuera y si el coach manifiesta su congruencia manifestando sus sentimientos hacia lo que el cliente dice o hace en un determinado momento, puede ayudarle a darse cuenta del efecto que esa conducta suya produce en los demás.

Al espacio comprendido entre “mi inmediata experiencia” y la “idea que tengo de mí”, Rogers la llama incongruencia. Ese es el terreno de intervención de la “terapia rogeriana”, y también lo es del coaching, cuando esa incongruencia está interfiriendo en la obtención del resultado.

En este proceso es donde se produce el descubrimiento del tipo de ser que el coachee está dispuesto a ser (situación ideal) para conseguir el resultado deseado (objetivo), con el impulso de la emoción presente en el momento del insight, que a su vez es necesaria para apoyar el compromiso imprescindible para la ejecución del plan de acción.

MODELOS DE COACHING

COACHING RELACIONAL



Referente: Joan Quintana i Forns

Fundamentos: El desarrollo de habilidades relacionales asegura mayor satisfacción en el trabajo y en la vida.

Lo característico de este método es trabajar para que el cliente tenga relaciones saludables en su entorno personal y profesional.

El método se basa en desarrollar las cinco acciones de relación que identifica: **Pedir, ofrecer, acordar, reconocer y escuchar.**

Se trata de construir redes adecuadas, mediante relaciones poderosas.

MODELOS DE COACHING

COACHING RELACIONAL



ETAPAS GENÉRICAS DE UNA INTERVENCIÓN DEL MODELO DE TRANSFORMACIÓN RELACIONAL

EXPLORACIÓN

- ✓ Distinción: Necesidad, demanda, deseos.
- ✓ Identificación de síntomas explícitos en el estilo de relación del sistema: persona, organización, comunidad.
- ✓ Identificación de todos los grupos vinculados.
- ✓ Escuchar las diferentes narraciones de consenso de la demanda y de las posibles soluciones.
- ✓ Mapear el estilo de relación que cada persona o grupo mantiene con su red.

DISEÑO

- ✓ Construir una narración de consenso de la demanda y de las posibles soluciones.
- ✓ Contrastar la narración de consenso con los grupos vinculados y elaborar un Plan de Transformación Relacional.
- ✓ Mapear las personas “nódulos” de las redes de relación del sistema.
- ✓ Mapear los niveles de predisposición a una posible Transformación Relacional.
- ✓ Establecer indicadores de impacto.

APLICACIÓN

- ✓ Construir un equipo con las personas “nódulo” para activar y facilitar el proceso de Transformación Relacional.
- ✓ Comunicar de forma participativa el sentido y los resultados esperados del proceso de Transformación Relacional.
- ✓ Implementar las primeras acciones en las personas y grupos más predisuestos.
- ✓ Ritualizar los primeros éxitos y reforzarlos como modelo.
- ✓ Crear grupos de Facilitadores Relacionales con los que han asentado el nuevo patrón relacional para ampliar el proceso de Transformación Relacional.
- ✓ Ampliar las acciones a personas y grupos de menor predisposición.
- ✓ Evidenciar los beneficios del nuevo patrón.

CONSOLIDACIÓN

- ✓ Asentar los beneficios de las acciones realizadas.
- ✓ Evidenciar los posibles mecanismos de boicot al proceso de Transformación Relacional.
- ✓ Evaluar el proceso con indicadores de impacto.

MODELOS DE COACHING

COACHING ESENCIAL



Referente: Cris Bolívar apuesta por la orientación de la psicología transpersonal y plantea, con matices y desarrollos propios, su teoría sobre el particular.

Fundamentos: El potencial de la persona está más allá de su ego o personalidad, y por tanto, hay que salir de él desde un aprendizaje de tercer orden.

El aprendizaje de tercer orden o epistemológico, representa un tercer bucle basado en la expansión de la conciencia, que genera y se retroalimenta del encuentro con la verdadera esencia del ser, desde la integración de las dimensiones del hacer, del pensar y del sentir, según nuevos modelos más integradores y sistémicos del ser humano y las filosofías espirituales orientales.

La sabiduría se va dando en la medida que la persona alcanza una integración dialéctica entre los distintos tipos de conocimiento (Holliday y Chandler): Conocimiento del yo, más conocimiento del otro, más conocimiento del mundo.

El método y la herramienta base del coaching es la mayéutica. El coaching sería una conversación dialógica liberadora y creadora de sabiduría a través del juego de cuestionar.

La técnica consiste en preguntar al interlocutor acerca de algo (un problema, por ejemplo) y luego se procede a debatir la respuesta dada por medio del establecimiento de conceptos generales. El debate lleva al interlocutor a un concepto nuevo desarrollado a partir del anterior.

MODELOS DE COACHING

COACHING ESENCIAL



Todo ello a través de 7 pasos:

Paso 1: Acuerdo y foco de trabajo.

Paso 2: Los relatos significativos.

Paso 3: Leer lo que hay detrás del relato. PARDES y generación de hipótesis.

Paso 4: Metahipótesis. Identificar la palanca de cambio.

Paso 5: Construir una nueva metavisión. El sentido.

Paso 6: Hacer emerger el potencial y transformar.

Paso 7: Fijar en la acción para conseguir metaresultados.

Los resultados se relacionan con el desarrollo de:

Sabiduría, excelencia y flujo ;

Paz interior y centramiento en el aquí y ahora;

Libertad; Desarrollo del potencial no utilizado, desconocido, reprimido;

Desarrollo de la plasticidad (para adaptarse o provocar el cambio);

Desarrollo de todas las competencias emocionales a partir de las de autoconocimiento y autogestión; Transformación sostenible en el tiempo;

Poder interior (desde la sensibilidad vs la coraza);

Potenciación del liderazgo transformacional;

Creatividad e intuición;

Felicidad, plenitud y éxito;

Alcance de metaresultados (resultados no alcanzables desde el modo de hacer o el cambio, incluso desde un cambio de 2º orden); ...

MODELOS DE COACHING

POSITIVE PSYCHOLOGY COACHING



Fundamentos: La psicología positiva coincide con el coaching en el foco, el crecimiento, el desarrollo de los puntos fuertes de las personas; y aporta sencillez, practicidad y la científicidad de sus modelos y técnicas, por ello cada vez es más requerida y utilizada por coaches de todo el mundo. **El modelo PERMA** se basa en el desarrollo de cinco componentes.

- ✓ **Positive emotions (emociones positivas):** experimentar emociones positivas es la base de la motivación, de la conexión con el presente. Estudios de autores como Bárbara Fredrickson (2001) afirman que tienen una influencia directa en la creación de nuevas habilidades de afrontamiento o incluso en nuestra salud cardiovascular.
- ✓ **Engagement (compromiso):** el uso de nuestras principales fortalezas, de aquello que identificamos como nuestro talento, desemboca en una cascada de sensaciones que Csíkszentmihályi ha englobado bajo el término flow (1990). Se caracterizan por tener la sensación de que el tiempo pasa sin ser conscientes de él, donde nuestro rendimiento es máximo y no hay sensación de fatiga.
- ✓ **Positive relationships (relaciones positivas):** en el I Congreso Internacional de Psicología Positiva en el año 2009 Seligman avanzó que esta variable se incluiría en sus modelos futuros como una pieza fundamental en el bienestar de las personas. No cabe duda que el sentirnos arropados y apoyados es una fuente de seguridad y confianza con una influencia directa en nuestro bienestar psicológico.
- ✓ **Meaning (sentido):** probablemente éste sea uno de los componentes más complejos y abstractos, pero más beneficiosos, cuando la persona los elabora e integra. Se trata de experimentar la sensación de propósito, saber que estamos aquí para contribuir a algo más grande que este mismo instante o que yo mismo.
- ✓ **Accomplishment (logro):** este componente tiene que ver con el establecimiento de metas. Seligman hace un matiz, que consiste en ser cuidadosos con no convertir las metas en un sistema de refuerzo en sí mismo, en el que lo único que importa es conseguir objetivos por el mero placer de acumularlos. Es indispensable que demos un sentido a esas metas, para conectarlo con un propósito mayor.



© Competencias y Habilidades web 2.0. S.L.

Todos los derechos reservados.

Este documento no podrá ser reproducido total o parcialmente en cualquier soporte impreso o digital sin la autorización de la consultora Competencias y Habilidades web 2.0. S.L. |

Parque Científico-tecnológico de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

35017 Las Palmas.

Móvil 661342115.

www.rekursosyhabilidades.com

RECURSOS & HABILIDADES
consultoría • formación • comunicación



Fundación Parque Científico Tecnológico
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RECURSOS & HABILIDADES
consultoría • formación • comunicación