



divulgacióndinámica⁺
#CLUBdeFORMACIÓN



FUNDAMENTOS DEL COACHING NUTRICIONAL

CONTENIDO

1. ¿Qué es el coaching?	03
1.1. Coaching y otros procesos similares de intervención	06
2. Orígenes e influencias del coaching	07
2.1. Influencias filosóficas	08
2.2. Influencias psicológicas	09
2.3. Otras influencias	12
3. Escuelas de coaching	18
4. Tipologías de coaching	20
5. Modelos de coaching	23
6. El coach: competencias claves en el coaching	30
6.1. Código deontológico en coaching	32
7. Coaching nutricional	34
7.1. Teorías que influyen en el ámbito del coaching nutricional	36
7.1.1. Teoría de la autodeterminación	36
7.1.2. Modelo transteórico del cambio	41
7.1.3. Entrevista motivacional	45
8. Referencias bibliográficas	51

Con el objetivo de mejorar el contenido del módulo, Divulgación Dinámica apuesta por la referencia a recursos didácticos interactivos externos tales como vídeos, audios y enlaces.

Este contenido es externo a Divulgación Dinámica, por lo que si detectase algún enlace caído o erróneo agradeceríamos que nos lo comunicases a editorial@divulgaciondinamica.com

1

¿Qué es el coaching? Motivación intrínseca y dieta



Uno de los términos con mayor actualidad en los círculos académicos, culturales, deportivos y empresariales es el concepto de coaching, que puede ser entendido como entrenamiento personal, grupal o institucional.

“El propósito del coaching es mejorar y desarrollar habilidades de manera que las personas sean más felices, más productivas y más capaces de alcanzar sus metas de una forma equilibrada”

El coaching como disciplina (aunque no todos los autores se ponen de acuerdo) nació en Estados Unidos, en el ámbito deportivo con el objetivo de incrementar el rendimiento individual de los profesionales del deporte.

Desde entonces, la práctica del coaching se ha extrapolado a los más diversos campos de la actividad humana y, aunque actualmente, coaching es un término que se utiliza sobre todo en los círculos empresariales, cada vez más es utilizado en cualquier área de la vida personal y profesional.

Un primer acercamiento permite conceptualizarlo como un proceso interpersonal entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto de acción determinado, de carácter productivo, relacional, personal, ... y orientado a los resultados, ya que está enfocado a ayudar a la persona, de modo que ésta logre participar en su propia adquisición y mejora de habilidades que le permitan alcanzar sus objetivos individuales y personales.

Este primer acercamiento nos permite definir el *coaching como relación de ayuda entre un coach y un coachee, en la cual el primero ayuda a facilitar y potenciar el desempeño del segundo, para que éste logre sus metas y objetivos.*

Sin embargo, el énfasis otorgado a los diferentes elementos del proceso de coaching, así como los diferentes tipos y temáticas que pueden ser abordados desde el mismo, dificulta el ofrecer una definición suficiente y analítica del término.

Algunas de las definiciones:

“Liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle” (Whitmore)

“El coaching es ayudar a las personas a descubrir sus potencialidades y lograr lo que se propongan” (Bonnie S. Turner)

“El propósito del coaching es mejorar y desarrollar habilidades -en la vida, en los negocios, en las relaciones- de manera que las personas sean más felices, más productivas y más capaces de alcanzar sus metas de una forma equilibrada” (Dave Pugh-Parry)

“Proceso de entrenamiento a los individuos que busca potencializar sus competencias a todo nivel y empoderarlos en sus vidas”

“Desarrollar la conciencia y la responsabilidad es la esencia del coaching eficaz”
(John Whitmore)

“Intervención basada esencialmente en una conversación que tiene como objetivo principal ayudar a una persona, o grupo de personas, a que mejoren su rendimiento y su bienestar y logren por sí mismos sus objetivos personales y/o profesionales”.

Por su parte, los diferentes organismos y asociaciones oficiales ofrecen diferentes definiciones:

Según la ICF (Internacional Coach Federation)

“El Coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de Coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida”.

Según la ICC (International Coaching Community)

El coaching no dice a la gente que hacer; les ayuda a clarificar y controlar su vida. Ayuda a las personas a evaluar lo que están haciendo en su vida tomando en cuenta sus metas, sueños, valores e intenciones. Les da nuevas opciones y conduce al cambio. El coaching ayuda a la persona a superar los bloqueos mentales, más allá de lo que ellos mismos pensaron que era posible.

Según la SFC (Société Française de Coaching)

“Coaching es el acompañamiento a una persona a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y de su saber hacer”.

Según la ASEAC (Asociación Europea Americana de Coaching)

El coaching es una invitación a notar, tomar conciencia y rediseñar las presunciones

sobre las que cada persona observa su realidad. Es una oportunidad para vivenciar una profunda transformación en la manera en que cada individuo se relaciona consigo mismo y con otros seres humanos. El coaching propone un entrenamiento que permite alinear las acciones con los compromisos, promoviendo la libertad y la pasión, a fin de lograr resultados extraordinarios en la empresa, en la familia y en los distintos dominios de la vida.

Todas estas definiciones que, aunque con ligeras variaciones presentan coincidencias, permiten fundamentar la práctica del coaching en las siguientes características:

1. El coaching es un proceso que se desarrolla a lo largo de un determinado periodo de tiempo y que tiene lugar entre dos personas (coach y coachee) o entre una persona y un equipo (éste es el caso del coaching de equipo o grupal).
2. El proceso de coaching se fundamenta en una serie de conversaciones que tienen la particularidad de ser planificadas y confidenciales y que no se prolongan en el tiempo más allá de seis meses a un año.
3. La metodología básica del coaching es la conversación y el diálogo que se produce entre el coach y el coachee a lo largo de un proceso ordenado en base a las siguientes etapas: establecimiento de las metas, examen de la situación actual, análisis de las alternativas disponibles, construcción de un plan de acción y evaluación y seguimiento.
4. El coaching se centra más en las posibilidades del futuro y no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.
5. El coaching no es un proceso sin fin. Se encuentra centrado en cuestiones específicas que deben tener un resultado y, logrado el mismo, el coaching termina. Al mismo tiempo, si no se consigue el resultado, se deben buscar nuevas posibilidades: cambiar de coach, introducir elementos nuevos,...
6. El coaching se sustenta en el principio básico de autonomía del ser humano por el cual el coachee asume su responsabilidad por las acciones y resultados del proceso.



1.1

Coaching y otros procesos similares de intervención

El coaching, pese a tener muchos elementos en común con procesos similares de intervención, como la terapia o el asesoramiento profesional, presenta diferencias fundamentales.



¿Qué es el coaching?

Fuente: activatcoaching

Una primera diferencia entre terapia y coaching radica en el objetivo. Mientras que en la terapia el objetivo es “curar” en el coaching el objetivo se centra en desarrollar el futuro de la persona más que tratar alguna disfunción. Igualmente, la población destinataria es diferente, el coaching se orienta a personas que presentan baja patología y alta funcionalidad, mientras que en la terapia ocurre lo contrario: alta patología y disfuncionalidad grave.

Las diferencias entre asesoramiento y coaching se basan en el proceso y así, el coach nunca le dice al coachee lo que debe hacer, es el propio coachee el que toma las decisiones y, por su parte, en los procesos de asesoría o consultoría las relaciones que se

producen se fundamentan en aceptar y llevar cabo las soluciones propuestas por los expertos.

Pese a las diferencias entre coaching y otras disciplinas, a nivel práctico suele coincidir la práctica de coaching y consultoría y, de hecho, existe el término de *coachsulting*.

2

Orígenes e influencias del coaching



El coaching como metodología no es producto de una determinada teoría ni resultado de una experiencia práctica en una temática determinada (como puede creerse del ámbito deportivo o el management), sino que tiene antecedentes diversos y se encuentra fundamentado en conocimientos basados en teorías psicológicas, filosóficas o educativas, siendo numerosas las influencias que a lo largo de la historia lo han consolidado como una metodología propia. Algunas de estas influencias son:

Influencias filosóficas	Influencias psicológicas	Otras influencias
Sócrates y la mayéutica	Cognitivismo	Análisis transaccional
Platón	Enfoque sistémico	Programación Neurolingüística
Aristóteles	Enfoque humanista	El método fenomenológico
El humanismo	Psicología emocional	La psicología del deporte
El existencialismo	Psicoanálisis	Aprendizaje y cambio
		La Inteligencia Emocional

2.1

Influencias filosóficas

SÓCRATES Y SU MÉTODO DE LA MAYÉUTICA

Se trata de la influencia más referenciada y así, la base de la propuesta metodológica del coaching se basa en **preguntas**, igual que los postulados mayéuticos, donde Sócrates ayudaba a sus discípulos a aprender haciéndoles preguntas y dejando que encontrasen la respuesta por sí mismos.

Otro elemento básico que utiliza la mayéutica es el **diálogo**, con la función de hacer ver a la persona que no lo sabe todo, e invitarle a iniciar un camino de búsqueda para alcanzar nuevas posibilidades.



PLATÓN

Para Platón cada hombre posee dentro de sí mismo una parte de verdad pero para poder descubrirla o alcanzarla requiere de la ayuda de los demás. Igualmente, en sus escritos aconsejaba el asesoramiento personalizado basado en la conversación y el diálogo como medio eficaz para alcanzar la perfección posible como persona.

Desde la perspectiva platónica, el desarrollo del coachee tiene lugar a través del diálogo constructivo.

El diálogo constructivo no busca el simple traspaso de conocimiento, aunque en ocasiones aporta cierta información, sino que busca ayudar al otro a encontrarlo por sí mismo.

ARISTÓTELES

Escribió Aristóteles que una cosa es **“lo que somos”** (el ser), y otra, lo que podemos **“llegar a ser”** (el deber ser). El coach, tiene como misión facilitar al coachee alcanzar esa meta facilitando que el otro se haga grande y llegue a ser lo que debe ser. Pero para que esa transformación se produzca se hace necesario definir, por un lado, qué hábitos son los que hay que adquirir y, por otro, cuáles son los medios para alcanzarlos. Y en esa labor es en la que colabora el coach.

Uno de los principios esenciales del coaching es que el coach no genera dependencia, es decir, trabaja para que no se le necesite en el futuro, y que sea el coachee quien camine sólo. Por eso, el coach intenta mostrar al coachee los senderos que permitan tal meta.

EL HUMANISMO

Se trata de una filosofía tradicional que enfatiza el valor y habilidad individual para la autorrealización mediante el razonamiento. Desde la corriente humanista el ser humano es contemplado como un ser inacabado, necesitado de autorrealización para alcanzar su pleno potencial.

Este principio se encuentra directamente relacionado con la práctica del coaching que establece como objetivo prioritario del proceso el desarrollo de las personas en todas sus dimensiones: cognitivas, emotivas y actitudinales.

EL EXISTENCIALISMO

Se trata de una filosofía que surgió en los años 1900 como una reacción contra la confirmación social. En ella, el eje central es la existencia individual, postulando que la verdad y los valores provienen de la experiencia o responsabilidad de cada persona. Ningún valor es impuesto por la sociedad y cada persona es libre para pensar y actuar según lo dicte sus decisiones personales.

En el coaching, así como se determina por el existencialismo, los seres humanos tenemos la capacidad de darnos cuenta o tomar conciencia de nosotros mismos para replantearnos nuestro propio proyecto de vida, siendo básico la toma de conciencia tanto interna como del entorno para lograr el desarrollo personal o laboral.

La relación de la filosofía existencialista y el coaching radica en que ambos consideran que:

- » El hombre puede elegir su proyecto de vida.
- » El proyecto de vida se consigue a través de la conciencia.
- » La conciencia se trabaja a través de la libertad y responsabilidad humana.
- » La libertad y responsabilidad son parte de una búsqueda interna y personal.
- » Esta búsqueda interna se externaliza en acciones y preguntas sobre el cómo y no tanto el porqué de las cosas.

2.2

Influencias psicológicas

EL COGNITIVISMO

Se trata de una corriente psicológica enfocada al estudio de la cognición (se refiere al acto de conocimiento, en sus acciones de almacenar, recuperar, reconocer, comprender, organizar y usar la información recibida a través de los sentidos).

Surge como corriente psicológica enfrentada al conductismo. Desde la corriente conductista la cognición no puede ser estudiada, solo pudiendo ser estudiada las conductas en función de estímulo-respuesta.

Por su parte, el cognitivismo hace uso de procesos mentales para explicar la conducta enfatizando la influencia que el procesamiento de la información tiene sobre la conducta. Así, se afirma que el individuo compara la información nueva con un esquema o estructura cognitiva preexistente y las situaciones nuevas se interpretan a la luz de lo que ya se ha aprendido.

La perspectiva cognitiva aporta al coaching las herramientas necesarias para analizar el proceso de aprehensión de la problemática que expone el coachee y, desde esta perspectiva, encaminarle

hacia una búsqueda de planteamientos alternativos a los adoptados inicialmente. El coach ayudara a identificar, cuestionar y valorar pensamientos y comportamientos del coachee para posteriormente redefinir las conductas y relaciones de manera más eficaz y útil.

EL ENFOQUE SISTÉMICO

El enfoque sistémico procede de tres grandes corrientes:

La teoría general de sistemas, según la cual un sistema es un conjunto de elementos en interacción dinámica en el que el estado de cada elemento está determinado por el estado de cada uno de los demás que lo configuran. Un sistema puede ser cerrado si no intercambia información con su entorno o abierto.

Según esta teoría, cualquier cambio en un miembro del sistema afectara a los demás y, en este mismo sentido, a un mismo efecto pueden responder distintas causas y esto se da porque hay una permanente circularidad e interconexión entre los componentes de un sistema.

La cibernética y el concepto de homeostasis como regulación de los sistemas. Así, el concepto de feedback determina que cualquier conducta de un miembro de un sistema se transforma en información para los demás hablándose de feedback positivo o negativo según que las acciones favorezcan o dificulten la corrección de acciones.

La teoría de la comunicación, uno de cuyos máximos representantes es *Watzlawick* que define la comunicación como “un conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos”

Para el coaching el paradigma sistémico es clave ya que (aunque en ocasiones se contemple desde una perspectiva lineal simple), el análisis de las situaciones susceptibles de coaching deben ser globales e interactivas: el modo de abordar los objetos y fenómenos no puede ser aislado, sino que tiene que verse como parte de un todo y, por tanto, el objeto de estudio es el contexto en el que se desenvuelve el individuo.

“Un cambio en la percepción de la realidad de una persona llevará a cambiar sus reacciones a nivel emocional, cognitivo y conductual”

Uno de los ejemplos prácticos de aplicación de los enfoques sistémicos al coaching son las terapias breves (principalmente desarrolladas por los psicólogos *Ericson o Haley* en contraposición a las psicoterapias más convencionales). Así, desde la perspectiva de las terapias breves:

1. Las dificultades o problemáticas de las personas son el producto de un modo de percepción y reacción hacia la realidad. Un cambio en la percepción de la realidad de una persona llevará a cambiar sus reacciones a nivel emocional, cognitivo y conductual.
2. Para lograr un cambio no es importante conocer “*por qué*” se formó el problema en el pasado, sino “*cómo*” se mantiene en el presente.
3. Lo que hace que una dificultad se convierta en un problema es lo que la persona hace o piensa en su intento por resolver la dificultad. En el momento en que estos intentos de solución no funcionan, generalmente se utilizan aún más (basándose en la ilusión de que al hacer “más de lo anterior” será más efectivo), complicando la situación en lugar de resolverla. De este modo, las soluciones intentadas se convierten en el problema.

4. Si bloqueamos o cambiamos las soluciones intentadas disfuncionales interrumpimos el círculo vicioso que alimenta la persistencia del problema, abriendo el camino a un cambio real y alternativo (a nivel emocional, cognitivo y conductual), basado en nuevas percepciones de la realidad.
5. El principal instrumento utilizado en las terapias breves es el diálogo estratégico, mediante el cual se guía a la persona hacia una percepción alternativa de la realidad y a “*descubrir*” el modo de resolver sus problemas y dificultades en relación consigo misma, con los demás y con el mundo.

EL ENFOQUE HUMANISTA

El enfoque humanista acentúa la importancia de la subjetividad y la experiencia singular del individuo. Dentro de esta corriente psicológica destacan las ideas de Roger: cada persona vive y construye su personalidad a partir de ciertos objetivos y el objetivo más alto sería ser feliz, autorrealizarse. Y el único modo de autorrealizarse es aceptarse a sí mismo y mostrarse a los demás y frente a sí mismo tal y como es. Así, las teorías psicológicas humanistas, al igual que el coaching, se basan en la importancia de que el hombre consiga los objetivos que se proponga, para lo cual tomara sus propias decisiones, partiendo de la base de que la persona puede decidir por sí mismo.

PSICOLOGÍA EMOCIONAL

La psicología emocional es la rama de la psicología encargada de analizar las emociones y analizar cómo estas afectan a la calidad de vida y cómo pueden ser controladas para alcanzar el bienestar.

Se entiende por emoción una experiencia multidimensional con al menos tres sistemas de respuesta: cognitivo-/subjetivo, conductual/expresivo y fisiológico/adaptativo y por tanto, el papel que juegan las emociones es básico tanto en lo que respecta a la percepción del contexto como a la conducta personal y a su desarrollo como persona.

Las influencias de la psicología emocional a la práctica del coaching son numerosas ya que, aunque el rol de las emociones en la toma de decisiones y en la ejecución han sido menospreciado, tanto el bienestar emocional como el reconocimiento de las implicaciones conductuales de las emociones propias o ajenas son básicas para la creación de un ámbito relacional o personal positivo.

EL PSICOANÁLISIS

Aunque pudiera parecer que el coaching se apoya fundamentalmente en la psicología humanista, la cual nació como reacción al conductismo y al psicoanálisis, la teoría psicológica que fundó Sigmund Freud basada en el inconsciente también le ha influido. Así, el psicoanálisis ha influido en el coaching a través de la utilización de dos de sus técnicas: *la asociación libre* y el *análisis de transferencia*.

Así, la asociación libre se utiliza en los procesos de coaching cuando el coachee habla libremente sobre las cuestiones que le preocupan siendo la actitud del coaching de escucha activa y, en todos los casos, sin evaluación. El objetivo de esta técnica es lograr una comprensión global de la situación personal o contextual objeto de cambio.

Por su parte, a través del análisis e interpretación de la transferencia el psicoanálisis motiva al paciente para obtener un insight (autorreflexión, autoevaluación) de la influencia del pasado sobre su

desempeño presente capacitándolo para trabajar a través de los viejos conflictos en su crecimiento emocional y personal. Esta técnica, desde los procesos de coaching, incide en la necesidad de que el coachee tome conciencia y de sentido a los modos relacionales y a los comportamientos recurrentes en su vida social, personal o profesional.

2.3

Otras influencias

ANÁLISIS TRANSACCIONAL DE BERNE

El Análisis Transaccional es una teoría de la personalidad y de las relaciones humanas que permite comprender-analizar las relaciones interpersonales, el sentido personal que se les otorga a las mismas y cuáles son las raíces ocultas que influyen en las reacciones repetitivas. Su autor, Eric Berne (1910-1970) decía metafóricamente ***“todos nacemos príncipes y princesas. Después en nuestras relaciones con los demás tomamos decisiones auto limitadoras con las que nos convertimos en sapos o ranas encantadas”***.

El segundo principio en que se basa el Análisis Transaccional es el concepto de potencial humano y la posibilidad de su desarrollo. Las limitaciones externas y las limitaciones internas al desarrollo del potencial humano, producen la infelicidad y la auto-limitación de las habilidades personales.

Relacionado con el concepto de potencial humano, el tercer principio del Análisis Transaccional es la posibilidad de cambio de todos los seres humanos, para lo cual solo hacen falta recursos personales o relacionales que posibiliten la toma de decisiones auto-potenciadoras.

Desde la teoría del Análisis transaccional la personalidad del individuo se basa en tres sistemas de funcionamiento denominados:

- » **Estado del yo padre:** pensamientos, sentimientos y comportamientos aprendidos principalmente de los padres en la infancia,
- » **Estado del yo adulto:** compuesto principalmente por el intercambio de información con otros individuos y
- » **Estado del yo niño,** en el que se tienen en cuenta las necesidades emocionales.

Así, una persona no siempre está con las mismas emociones, no siempre piensa lo mismo y no siempre se comporta externamente (habla y actúa) de la misma manera pudiendo cambiar de estado de un momento a otro y también pudiendo tener conciencia de esos cambios y de esos diferentes estados.

Esta explicación influye tanto para el diagnóstico situacional que se produce en la práctica del coaching como en la necesidad de trabajar armoniosamente todos los componentes de la personalidad (cognitivos, emocionales y conductuales).

Algunas de las herramientas conceptuales que se utilizan en la práctica del coaching y que derivan directamente de la teoría de la personalidad del Análisis Transaccional son ***los guiones de vida y las posiciones existenciales***.

Berne observó que las personas actúan siguiendo lo que él denominó un “*guión de vida*”, que es como el argumento preestablecido de una obra dramática que la persona se siente obligada a representar, independientemente de si se identifica o no con su personaje. El guión de vida lo establece el niño durante su infancia, bajo la influencia sobre todo de sus padres y otras figuras parentales. Dicho guión se va reforzando por las diferentes experiencias y acontecimientos a medida que se crece. Afortunadamente, la investigación muestra que los guiones no están cerrados, sino que pueden ser modificados y, en esta situación, el coach puede servir para analizar las acciones que el coachee realiza de manera inconsciente, proponiéndole otra lectura alternativa de su realidad.

Las **posiciones existenciales** se refieren a las convicciones hondamente arraigadas que implican una visión personal y de las relaciones interpersonales y que se forjan paralelas a los guiones de vida. Según **Berne** se resumen en: yo estoy bien, yo no estoy bien, tú estás bien, tú no estás bien, dando su combinación lugar a las cuatro posiciones existenciales¹.

LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

La programación neurolingüística se trata de un modelo de funcionamiento de la mente y la percepción humana que ofrece un conjunto de métodos y técnicas para aplicar en la vida cotidiana, tanto a nivel personal como profesional. El nombre de PNL (en inglés NLP *Neuro Linguistic Programming*) se refiere a tres componentes básicos de la experiencia humana:

- **Programming:** los programas mentales y de comportamiento, por medio de los cuales se organiza la experiencia para el logro de los objetivos. El cerebro funciona con programas (símil a software) que son creados en base a las circunstancias personales y que generan una percepción del mundo. Estos programas pueden ser “actualizados” para que sean más útiles y eficientes.
- **Neuro:** el sistema nervioso, como fuente e instrumento de las percepciones y experiencias. Toda la información que se obtiene a través de los sentidos resultan, a través de un proceso de filtrado neuronal, en una realidad que es siempre personal y distinta en cada persona.
- **Linguistic:** el lenguaje, que permite codificar y expresar simbólicamente las experiencias. Es la expresión externa de cómo percibimos el mundo. Del análisis de la comunicación y del lenguaje deviene un mejor conocimiento tanto externo como interno (de uno mismo).



La PNL tiene sus orígenes en la década de los 70 cuando **Richard Bandler** (matemático, terapeuta gestáltico y experto en informática) y **John Grinder** (lingüista) estudiaron patrones de comportamiento comunicacional para desarrollar modelos y técnicas que pudieran explicar las estrategias

¹ Kerstéz, en 1973, añade una quinta posición denominada posición realista (Yo+/-Tú+-) que permite integrar aspectos positivos y negativos propios y de los demás.

de excelencia de la comunicación humana, llegando a la conclusión de que los comportamientos de personas exitosas se pueden descubrir y, una vez aprendidos, se pueden reproducir y enseñar. Algunos de los postulados de la PNL son:

- El mapa no es un territorio. Es decir, cada persona funciona en base a mapas de la realidad, que no son la realidad, sino una interpretación de la misma.
- ¿Para qué digo o hago esto? Detrás de cada acto o palabra hay una intención de cara a uno mismo.
- Es imposible la no comunicación.
- No existen fracasos, sólo resultados distintos a los esperados.
- La calidad de la comunicación se mide en función de la calidad de la respuesta que se obtenga.

El Coaching utiliza muchas técnicas de la PNL siendo la influencia más destacada las nociones relacionadas con la excelencia en la comunicación como las técnicas de sincronización corporal y verbal (técnicas rapport), técnicas de replanteamiento, asociaciones y disociaciones, lenguaje asertivo, ... Igualmente los enfoques lingüísticos de la PNL respecto a las preguntas para explorar y diseñar objetivos y planes de acción son de gran influencia para la práctica del coaching.

EL MÉTODO FENOMENOLÓGICO DE EDMUND HUSSERL

La fenomenología se define como el estudio de las estructuras de la conciencia que capacitan al conocimiento para referirse a los objetos fuera de sí misma. El concepto clave de la fenomenología es la intencionalidad de la conciencia y el objetivo de *Husserl* al crear el método fenomenológico era encontrar un método para conocer fuera de toda interpretación existente sobre el objeto estudiado.

“al fenomenólogo le interesa la expresión interna y espiritual del objeto externo tal y como es vivenciado y no como existe fuera de la conciencia [...] el fenomenólogo se concentra en la apariencia del objeto para comprender su esencia, dejando de lado todos los marcos teóricos y metodológicos de la ciencia tradicional, todo conocimiento previo, abriéndose con ingenuidad a lo que vivencia de forma consciente”
(Husserl).

La fenomenología rechaza toda absolutización del mundo. El mundo debe percibirse tal y como se presenta a cada individuo en concreto, según sus propias percepciones y experiencias individuales y así, como influencia para el coaching la fenomenología nos enseña que es imprescindible abstenerse de todo prejuicio, de los conocimientos técnicos o teóricos para conseguir una “visión intuitiva” y así poder percibir al coachee desde una perspectiva global.

En el coaching se trabaja con las percepciones y experiencias del coachee y no con las del coach.

LA PSICOLOGÍA DEL DEPORTE

La influencia de la psicología del deporte y entrenamiento deportivo es claramente deducible ya que fue en este campo donde empezó a usarse el término coaching. El autor más referenciado, *Timothy Gallwey* con su obra, *The Inner Game* (1974) desarrolló una metodología de entrenamiento deportivo que prestaba una especial atención al autoconocimiento personal del deportista “*siempre*

hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior. Cuán consciente seas de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior”

La influencia conceptual más importante radica en la importancia del “juego interno” como condición de desarrollo de las acciones externas. Así, el coaching, en la medida en que ayuda a cobrar conciencia del juego interior (cuáles son las emociones y cómo influyen en el comportamiento) permite llegar a ser más efectivos en cualquier ámbito personal u organizacional.

EL PROCESO DE APRENDIZAJE

Aunque el proceso enseñanza-aprendizaje se define según las diferentes concepciones filosóficas y psicológicas que se suscriban, en general, existen coincidencias en que se trata de una experiencia personal que se desarrolla en un contexto social y cultural que significa que ha ocurrido un cambio en los esquemas de pensar, sentir, actuar,....

Tradicionalmente se dice que hay cuatro fases en el aprendizaje:

1. Incompetencia Inconsciente (I.I.) *No sé qué no sé*
2. Incompetencia Consciente (I.C.) *Sé qué no sé*
3. Competencia Consciente (C.C.) *Sé qué sé*
4. Competencia Inconsciente (C.I.) *No sé qué sé*

Que se construyen sobre dos extremos de una misma categoría: si sabemos o no sabemos hacer algo (competencia vs. incompetencia) y si somos o no conscientes de ello (conciencia vs. Inconsciencia)

El aprendizaje es cambio ya que:

- al adquirir nuevo conocimiento, aumenta la información y, por tanto las posibilidades de actuación
- al cambiar la manera de pensar o sentir respecto a cualquier asunto, se produce una adaptación
- cuando se explican y comprenden las cosas desde una perspectiva diferente cambian los esquemas cognitivos
- cuando se manifiestan nuevas acciones y comportamientos, se desarrollan nuevos aprendizajes psicomotores
- cuando se expresan nuevas emociones y sentimientos, se adquieren nuevos aprendizajes efectivos

Aunque el proceso de aprendizaje va más allá del coaching, las teorías sobre los procesos de aprendizaje han influido en las fases metodológicas del proceso de coaching:

1ª etapa. DESAPRENDIZAJE: estimular autoconciencia, analizar valores, confrontar resistencias, evaluar compromiso

2ª etapa. CAMBIO: analizar creencias autolimitadoras, establecer ventajas nuevos comportamientos

3ª etapa. REAPRENDIZAJE: potenciar nuevos comportamientos, permitir y proteger las nuevas prácticas

4ª etapa. INSTITUCIONALIZACIÓN: asegurar transferencia de conocimientos

Los **principios básicos del aprendizaje**, tanto aquellos de carácter general como aquellos específicos de adultos, que hay que tener en cuenta en la práctica del coaching son:

- » Para que se produzca un verdadero aprendizaje (no solo memorístico) el sujeto debe construirle significado a la nueva información. Se construye significado cuando la información nueva se relaciona con los conocimientos previos del sujeto. Generalmente lo que se aprende se vincula con lo que se sabe, es decir, se parte de encuadres particulares para darle valor a la enseñanza.
- » El refuerzo más efectivo en el proceso del aprendizaje es aquel que sigue a la acción con una mínima demora. La efectividad de refuerzo disminuye con el paso del tiempo. El aprendizaje se enriquece y fortalece con la interacción social, de ahí que sea necesario tener cerca a un interlocutor con quien confrontar los aprendizajes.
- » La máxima motivación para el aprendizaje se logra cuando la tarea no es demasiado fácil ni demasiado difícil para el individuo, pues así logra satisfacción.
- » El aprendizaje no es proceso simplemente intelectual, sino que también emocional. El individuo tiene metas en el proceso de aprender que deben ser claras y precisas para que sean motivantes.
- » Se aprende haciendo, es decir, llevando a cabo la experiencia de aprendizaje en una situación real o en situaciones que representan o simulan la realidad.
- » Regularmente solo se aprende una cosa a la vez. Por ello, es adecuado delimitar lo más claramente posible, los distintos elementos de aprendizaje.
- » Cada persona aprende en grados distintos o a velocidades diferentes dependiendo de sus conocimientos, habilidades, motivación, inteligencia, método de aprendizaje,...

Por lo que respecta a principios de aprendizaje que pueden ser característicos de los adultos:

- » El aprendizaje del adulto se centra en problemas específicos y, por tanto, en la aplicación práctica de los contenidos de aprendizaje.
- » La motivación, para ser efectiva, debe ser intrínseca, no pudiéndose imponer desde afuera. La motivación aumenta cuando se participa en el diseño de la propia experiencia de aprendizaje, determinando sus necesidades y la posibilidad de satisfacerlas.
- » Los aprendizajes de adultos son más eficaces cuando son relevantes (comprensión de beneficios), orientados a resultados, activos, individuales (personalizados) y experimentales (el aprendizaje es un proceso de ensayo/error). El aprendizaje en adultos es responsabilidad del adulto, ya que este adquiere capacidad de respuesta.

La resistencia al cambio, es considerada como otra ley del aprendizaje que hay que tener en cuenta cuando se ven implicadas pautas de conducta que requieren cambios. Algunas de las razones más habituales para la resistencia al cambio son:

- El nuevo modelo exige un esfuerzo adicional. Para contrarrestarlo es necesario reconocer que el modelo anterior que considerábamos válido o satisfactorio ya no lo es.
- Temor a reconocer las limitaciones personales, inconsistencias, desactualización,...
- Considerar que se es incapaz de desaprender y resistencia a reconocer el desaprender como un elemento del aprender a aprender.

En general, las actitudes previas son las que determinan las predisposiciones al cambio. Se pueden tener diferentes actitudes frente al aprendizaje/cambio: interés, curiosidad, confianza, inseguridad, rechazo, ... pero solo las actitudes positivas ayudan al aprendizaje por lo tanto los procesos de coaching, para favorecer el cambio y la transferencia deben: reconocer las fortalezas y talentos propios, exteriorizar altas expectativas y encontrar sentido y utilidad a todo lo que se aprende.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Se trata de un modelo de comportamiento divulgado sobre todo a raíz del libro "*Inteligencia Emocional*" de **Daniel Goleman** (1995), basado en la teoría de Gardner sobre las inteligencias múltiples, según la cual cada persona tiene, por lo menos, siete habilidades cognoscitivas: musical, cinético-corporal, lógico-matemática, lingüística, espacial, interpersonal e intrapersonal. (Actualmente se cuestiona la inclusión de otras posibles inteligencias como la naturalista, la espiritual, la existencial y la moral).

La inteligencia emocional puede ser definida en base a sus dimensiones básicas: autoconocimiento, automotivación, autocontrol, empatía y capacidad de relación o habilidades sociales.

Las influencias de la inteligencia emocional para la práctica del coaching hacen referencia a la posibilidad de desarrollar las habilidades que permitan identificar y regular las emociones personales, discriminando las que ayudan y las que impiden el logro de las metas personales.

3

Escuela de coaching



Actualmente coexisten cuatro grandes líneas profesionales de coaching que, aunque no resultan teóricamente independientes ni tampoco diferentes en cuanto a su ámbito práctico si presentan diferencias en su fundamentación que permiten hablar de escuelas o líneas de coaching.

Teniendo en cuenta su origen geográfico, las escuelas de coaching que se encuentran ya generalizadas son la escuela norteamericana, la escuela europea, la escuela chilena u ontológica y el coaching oriental.

LA ESCUELA NORTEAMERICANA

Fue fundada por **Thomas Leonard**, pionero en el desarrollo del Coaching profesional. El estilo norteamericano está caracterizado por su propia cultura: práctica y ejecutiva, por lo que propone un proceso de coaching más llevado a la acción, más directivo. En la vertiente aplicada, se encuentra más centrado en la organización y en la mejora del desempeño persona/empresa por lo que se encuentra muy difundido en el ámbito de los recursos humanos. Sus detractores indican que les falta profundidad o la capacidad para realizar un verdadero aprendizaje transformacional.

“Se encuentra más centrado en la organización y en la mejora del desempeño persona/empresa por lo que se encuentra muy difundido en el ámbito de los recursos humanos”

Uno de los modelos más conocidos de la escuela norteamericana es el modelo de las cinco **Fases 5x15 de CoachVille**.

LA ESCUELA EUROPEA

Tiene sus orígenes en el norteamericano *Timothy Gallwey* y su sistema de entrenamiento denominado *Juego Interior*, basado en la importancia del juego que tiene lugar en la mente del jugador (como el miedo o la desconfianza en uno mismo) y que pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Esta metodología del juego interior es retomada por *John Whitmore* e influenciada por la psicología humanista, creándose una metodología procesual del coaching que trabaja desde la introspección y con metodologías y métodos que extraen el potencial de los coachees.

Uno de los modelos característicos de la escuela europea es el *Modelo GROW*.

LA ESCUELA CHILENA O COACHING ONTOLÓGICO

Se fundamenta en los trabajos de *Fernando Flores* y *Rafael Echeverría*, siendo su obra de referencia el libro "*Ontología del lenguaje*", de 1994, donde se desarrolla una teoría de la comunicación que sirve como principios de la propuesta de coaching.

Sus postulados y principios básicos son:

- El lenguaje es la clave para comprender los fenómenos humanos.
- El lenguaje es generativo y sirve, además de para describir la realidad, para crear o modelar nuestra propia identidad.
- Los seres humanos tienen la capacidad de inventarse a sí mismos a través del lenguaje.
- El cerebro interpreta lo que perciben los sentidos y cada persona es un observador diferente de la realidad, pero ninguna persona tiene la certeza absoluta.
- No se tiene acceso a la verdad solo a interpretaciones. Hay interpretaciones que dan poder y otras que quitan poder. El lenguaje no es inocente, toda proposición, toda interpretación, abre o cierra determinadas posibilidades.

El estilo del Coaching Ontológico tiene la posibilidad de alcanzar un nivel de intervención tal vez más profundo o transformacional que los otros. Así, aunque el objetivo de las sesiones sigue siendo la consecución de resultados concretos, en el proceso, el coachee tiene la oportunidad de aprender a aprender ya que se utilizan herramientas orientadas al potencial humano y desde ámbitos conductuales, emocionales y de lenguaje, más que a la mera resolución de conflictos o a la búsqueda de objetivos puntuales.

LA ESCUELA ORIENTAL

Basada en la espiritualidad oriental, que siempre ha ido de la mano del crecimiento personal. Una de las líneas más conocidas de la escuela oriental es el *kaizen* (aplicado sobre todo al coaching empresarial), filosofía que puede ser traducida como "cambio beneficioso" y que propone pequeños cambios de forma constante para llegar a alcanzar la mejora constante.

4

Tipología de coaching



Aunque la filosofía, principios y técnicas de coaching son las mismas para cualquier área de aplicación, la escuela de referencia y la temática o resultados esperados del proceso son diferentes. Así, el coaching como proceso, ha derivado en diferentes tipologías que, aunque no están claras ni son unívocas, pueden ser clasificadas atendiendo a diferentes criterios.

Según el ámbito de aplicación del plan de acción el coaching puede ser clasificado como vital o personal y profesional o ejecutivo.

“El coach vital se orienta a personas individuales y tiene como ámbitos de actuación desde las más personales o de la vida privada, como las referidas al ámbito profesional, de salud, relacional, afectiva,...”

El **coaching vital** se centra específicamente en el desarrollo de habilidades que faciliten a la persona una relación sana y fructífera con su entorno, partiendo de un fortalecimiento de la imagen de uno mismo y encaminando sus recursos hacia un plan de acción que busque un mejor ajuste de la persona a su plan personal de vida.

El coach vital se orienta a personas individuales (aunque también se incluye coaching de tipo grupal, orientado a más de un individuo) y tiene como ámbitos de actuación todas las dimensiones: desde las más personales o de la vida privada, como las referidas al ámbito profesional, de salud, relacional, afectiva,...

Algunas de las preguntas típicas que se responden en el proceso de coaching vital: ¿Sabes lo que quieres? ¿Sabes cuáles son tus metas? ¿Se han considerado todas las opciones para lograr

los objetivos? ¿Qué impide conseguir nuestras metas? ¿Qué recursos se necesitan para avanzar hacia los objetivos?

Dentro del coach vital, hay dos modelos que son los más frecuentes: **coaching de desempeño**, cuando el objetivo es alguna mejora concreta de alguna habilidad o competencia y el **coaching de propósito**, con objetivos más globales que tiendan a cambios profundos.

El **coaching profesional, empresarial o ejecutivo** se centra en el desarrollo de competencias de empleados o directivos de una determinada organización. Se lleva a cabo a través de la elaboración de un plan de acción que permita la conciliación entre las necesidades de las personas con las competencias, objetivos y cultura organizacional a la que pertenezca a fin de repercutir favorablemente en la calidad del trabajo.

Este tipo de coaching se caracteriza porque se realiza dentro de la compañía (aunque el coach puede ser un directivo o un miembro de RRHH, en este caso sería coach interno, pero también puede ser una persona externa a la entidad). Aunque sea un proceso inserto dentro de una organización el coaching profesional o ejecutivo se centra en el individuo, no en el sistema empresarial, aunque este proceso influye de manera directa en los objetivos corporativos.

Los tipos de coaching profesional más utilizados son:

- » *El coaching ejecutivo personalizado.* Permiten abordar situaciones de desarrollo del potencial de un individuo. Las intervenciones suelen centrarse en objetivos actitudinales y competenciales en temáticas como resolución de conflictos, toma de decisiones, estrés, apoyo a promociones u outplacement...
- » *El coaching ejecutivo de equipo o grupal.* Tienen como objetivo alinear un equipo directivo en torno a la misión y visión organizacional, mejorar el rendimiento del equipo, dinamizar a un grupo para impulsar cambios empresariales,...
- » *El Coaching formativo de líderes.* Se trata de desarrollar en mandos y directivos las competencias de un coach que utilizaran para impulsar el potencial y rendimiento de los empleados o colaboradores.

En función de la cantidad de sujetos sometidos al proceso de coaching, éste puede ser **coaching individual** cuando se aplica a una sola persona y **coaching de equipo o grupal** cuando se aplica a un colectivo o grupo homogéneo.

El coaching individual es el formato más clásico de aplicación. Cabe destacar que cuando se aplica un enfoque grupal suele ser habitual la aplicación combinada de coaching individual a fin de alinear los objetivos personales con los del grupo.

Respecto al tipo de interacción, aunque la más habitual es y sigue siendo la **presencial**, actualmente los procesos de coaching recurren a interacciones basadas en las nuevas tecnologías, como videoconferencias que, aunque en ocasiones son apoyo a sesiones presenciales también existen procesos de coaching totalmente **online**.

De acuerdo a la metodología y, de una manera genérica, se diferencian tres tipos de coaching:

- **Coaching experto.** Es el tipo de coaching donde la persona que hace de coach posee altos conocimientos, habilidades y experiencia en la temática específica del proceso de

coaching. Puede ser un coach de baile o canto, un coach financiero, o un coach de un deporte específico. En estos procesos de coaching además de una enseñanza específica se produce un entrenamiento activo.

- **Coaching de acción.** Es un tipo de coaching que surge inicialmente en el mundo deportivo y luego es llevado al ámbito empresarial y personal. Se trata de un entrenamiento basado en el desafío, la presión y motivación de las personas orientado exclusivamente al logro de objetivos.
- **Coaching ontológico.** El proceso de coaching incorpora también elementos de la psicología, la filosofía, la lingüística y el management. Se focaliza en un aprendizaje transformacional, a través del cuestionamiento, auto-observación, reflexión y acción. Es útil para modificar acciones a partir de crisis o fallos emocionales. Metodológicamente se basa en el diálogo y la lingüística

5

Modelo de coaching



Aunque ninguno de los diferentes modelos de procesos de coaching que existen puedan ser considerados estándar, la mayoría de los modelos existentes incluyen diferentes pasos de los procesos básicos de la práctica del coaching, es decir, del modelo genérico CRA: Consciencia, Responsabilidad, Acción. Los modelos actuales más utilizados son:

MODELO GROW

Modelo creado por **Graham Alexander** y divulgado por la práctica de **John Whitmore**. Es un modelo muy estructurado y orientado a resultados. Es el modelo de coaching por excelencia.

En este método es básico no alterar el orden, sobre todo del primer paso, ya que aunque en ocasiones se tienda a identificar la meta después del análisis de la realidad es importante seguir el modelo desde su inicio ya que la meta puede quedar mediatizada por la realidad.

FASE	MÉTODO
G goal = meta ¿Qué quiero?	Visualiza ya habiendo conseguido tu objetivo
R reality = realidad ¿Dónde estoy ahora?	Toma consciencia de la situación actual real
O options = opciones ¿Qué opinión tengo?	Piensa y plantea opciones para el cambio en el futuro
W will = voluntad ¿Qué voy a hacer?	Define un Plan de Acción concreto y asume el compromiso

- **G=Goal= Meta.** Se refiere tanto a la meta de la sesión como del proceso. Se establecen diferentes tipos de meta: meta final (no están bajo el control del coachee ya que a menudo dependen de circunstancias externas, pero sirven de motivación), metas de desempeño o intermedias (son previas a la meta final y ya existe mayor control por parte del coachee) y metas de proceso o metas de día a día.
- **R=Reality= Realidad.** Situación actual, presente. En esta fase el coach realiza preguntas que apuntan a los hechos y tratan de lograr un lenguaje objetivo y descriptivo de la situación, ayudando al coachee a lograr un nivel profundo de conocimiento de la realidad actual.
- **O=Options=Opciones.** Opciones y estrategias posibles. El coach ayuda a encontrar un número suficiente de opciones, al menos cinco. Cuando el coachee agota todas las posibilidades, el coach puede transmitir alguna idea, presentándose como una opción más.
- **W=What=When=Whom.=Will** Qué se va a hacer, cuando, quién, plan de acción. En base a la acción seleccionada se crea el plan de acción donde se pregunta al coachee por el cómo, el cuándo, el dónde, con quién, los posibles obstáculos y apoyos,...

“En base a la acción seleccionada se crea el plan de acción donde se pregunta al coachee por el cómo, el cuándo, el dónde, con quién, los posibles obstáculos y apoyos,...”

MODELO ACHIEVE

Se trata de un modelo desarrollado por **Sabine Demblowski** y **Fiona Eldridge**.

Se describe bajo el acrónimo A.C.H.I.E.V.E (lograr) y deriva del modelo GROW pero incrementando el número de pasos y por tanto, el tiempo de trabajo y la sistematización del proceso:

- **A=Asses the current situation.** Evaluar la situación actual
- **C=Creative Brainstorming.** Obtener mediante lluvia de ideas, alternativas a la situación actual, aflorar sugerencias, posibilidades,...
- **H=Hone Goals.** Establecer metas
- **I=Initiate Options.** Buscar opciones o alternativas para alcanzar las metas
- **E=Evaluate Options.** Evaluar las opciones
- **V=Valid Action** Plan design. Diseñar un plan de acción válido
- **E=Encourage Momentum.** Mantener la motivación

En este modelo se presta una atención especial a las habilidades que debe presentar el coach y que deben ser aplicadas en todas las fases del proceso: Habilidades para crear un clima de confianza (desarrollo de rapport), habilidades de escucha activa, habilidades para preguntar (preguntas abiertas y creativas), habilidades para ofrecer feedback y habilidades para intuir (adquirir conocimiento directo, sin uso del pensamiento racional o inferencial).

MODELO ABC

Se trata de un modelo creado por *Mike Leibling y Robin Prior* fundamentado en la necesidad de lograr resultados en plazos temporales cortos.

Los autores establecen inicialmente 30 minutos para seguir todo el proceso, de una manera estructurada pero a la vez flexible, que establecen en torno a tres pasos generales (seguir estos pasos permitirá al coachee encontrar lo que desea, aunque en un principio no tenga claro a dónde quiere llegar) que a su vez se dividen en diferentes preguntas esenciales (aparte de estas preguntas el coach puede añadir nuevas preguntas) y, del mismo modo, tampoco es necesario seguir un orden predeterminado, sino plantearlas conforme se desarrolle la conversación.

Paso A. Comprender la situación

- A.1. ¿Qué estaba pensando en esa situación?
- A.2. ¿Cómo se estaba sintiendo en esa situación?
- A.3. ¿Qué es lo que necesitaba, o no tenía, o le faltaba, o no se le daba?
- A.4. ¿Qué papel estaba desempeñando?
- A.5. ¿Qué es lo que creía que era cierto?
- A.6. ¿Qué título le daría a esa situación, que la resumiera mejor?

Paso B. Comprender qué podría ser mejor

- B.1. ¿Qué es lo mejor que podría estar pensando, para lograr lo que desea en esa situación?
- B.2. ¿Qué es lo mejor que podría estar sintiendo, para conseguir lo que desea en esa situación?
- B.3. ¿Cuál es el mejor papel que podría estar desempeñando, para lograr lo que desea en esa situación?
- B.4. ¿Qué es lo mejor que podría haber creído que era cierto, para obtener lo que quiere en esa situación?
- B.5. ¿Qué título le daría ahora en la situación?

Paso C. Comprender cómo podría ser mejor

- C.1. ¿Qué hará o podría hacer para conseguirlo, para lograr lo que desea en esa situación?
- C.2. ¿Qué se dirá o podría decirse exactamente, a sí mismo o a otras personas para lograr lo que desea en esa situación?
- C.3. ¿Qué cuestiones se planteará o podría plantearse, a sí mismo o a otros para lograr lo que desea en esa situación?
- C.4. ¿Que dejará o podrá dejar de hacer, para lograr lo que desea en esa situación?
- C.5. ¿Que dejará o podría dejar de decirse, para lograr lo que desea en esa situación?
- C.6. ¿Qué más tiene que ocurrir, para lograr lo que desea en esa situación?

Metodológicamente se trata de un proceso que implica conversación, cuestionamiento y sugerencias. Según este modelo el coach no requiere ser experto en la materia en la cual la persona

(coachee) desea evolucionar. Simplemente necesita saber que preguntas plantear, qué hacer con las respuestas y lo comprensivo y directivo que tiene que ser.

Para aplicar la metodología ABC es necesario que el coachee haya vivido una situación que quiera modificar, por tanto la persona debe estar interesada y motivada a realizar el cambio.

MODELO DE LAS CINCO FASES

Modelo creado por *Thomas Leonard* y divulgado por *CoachVille*. Parte de la idea de que el coaching puede existir siempre y cuando hay una diferencia entre la situación actual y la situación deseada o meta.

Para acompañar al coachee, la metodología básica será el método conversacional en base a cinco fases:

Fase 1. Asunto de la conversación ¿De qué quieres hablar? ¿Cuál es la importancia de este tema para ti?

Fase 2. Objetivo de la conversación *Específicamente:* ¿de qué quieres hablar? ¿Cuál es la importancia de este tema para ti?

Fase 3. Realidad. La situación presente ¿Qué diferencias hay entre el resultado deseado y tu situación actual? ¿Qué es lo que va bien?

Fase 4. Opciones para lograr el objetivo ¿Qué puedes hacer? Si no tuvieras límites, ¿Qué harías? ¿Qué más?

Fase 5. Compromiso hacia la acción ¿Qué ha sido útil para ti en esta conversación? ¿Qué vas a hacer? ¿Qué más? ¿Para cuándo?



Desde este modelo, *CoachVille* ha desarrollado una metodología para llevar a cabo procesos de coaching para todo tipo de necesidades. Se denomina el **Sistema de Coaching de 5x15 de CoachVille** y consiste en 5 elementos interrelacionados:

las 15 competencias del coaching, los 15 clarificadores, los 15 productos, los 15 marcos y los 15 puntos de estilo.

El sistema de Coaching de 5x15 de CoachVille	
<p>1. Competencias</p> <p>Serán las capacidades que debe de poner en práctica el proceso de coaching y que ocupan el mayor tiempo de las sesiones:</p>	1. Generar conversaciones provocadoras en sesiones cortas
	2. Facilitar el autodescubrimiento
	3. Ayudar al coachee a subir el listón. "Sacar grandeza".
	4. Llegar a una relación cooperativa con el coachee. "Disfrutar".
	5. Ampliar los esfuerzos del coachee. Catalizador-Acelerador.
	6. Curiosidad como fórmula de aprendizaje
	7. Reconocer la perfección de cada situación, en vez de ofrecer soluciones de forma automática
	8. Identificar lo importante en cada momento y flexibilizar el proceso de coaching según importancia
	9. Comunicar claramente. Eliminar prejuicios
	10. Contar lo que se percibe
	11. Apoyar al coachee, no solo respaldar "Hincha"
	12. Explorar nuevos modelos de hacer las cosas
	13. Orientarse en torno a la verdad (nivel más que la honestidad)
	14. Diseñar un entorno favorable
	15. Respetar la humanidad del coachee. Reconocer límites y respetar las diferencias.

<p>2. Clarificadores</p> <p>Para saber cuál de las 15 competencias se deben usar, los clarificadores permiten ordenar y entender lo que el coachee cuenta para, en base a ello, escoger la más adecuada</p>	1. ¿Urgente o Importante?
	2. ¿Atender o Evitar?
	3. ¿Hecho o Interpretación?
	4. ¿Aceptar o Resistir?
	5. ¿Referencia Interna o Externa?
	6. ¿Deseo o Necesidad?
	7. ¿Oportunidad o Posibilidad?
	8. ¿Fuente o Síntoma?
	9. ¿Abriendo o Compartiendo?
	10. ¿Respuesta o Reacción?
	11. ¿Crear o eliminar?
	12. ¿Problema o Preocupación?
	13. ¿Presente o Pasado?
	14. ¿Aceptación o Resistencia?
	15. ¿Dirigiéndose a o Huyendo de?
<p>3. Productos</p> <p>Son lo que el coach transmite al coachee. No se debe confundir con los resultados que serán lo que el coachee obtiene como efecto de los productos.</p>	1. Una perspectiva nueva
	2. La validación
	3. Un mensaje
	4. Energía
	5. Una solución
	6. Un plan de acción
	7. Estructura
	8. Un recurso
	9. Opciones
	10. El cuidar
	11. Formación/Aprendizaje
	12. Un consejo
	13. Estrategias
	14. Feedback/retroalimentación
	15. Desafío

<p>4. Marcos</p> <p>Son las perspectivas de donde provienen los pensamientos, percepciones, conductas y actitudes del coach y del coachee. Son básicos para acelerar el proceso y disminuir los esfuerzos.</p>	1. Todo se puede solucionar...o no
	2. Siempre se puede disminuir el riesgo
	3. Hay una manera mejor de hacer las cosas
	4. El éxito es un efecto
	5. las emociones nos enseñan
	6. Retrasar tiene un costo
	7. La intuición es una forma elevada de la inteligencia
	8. La respuesta está en alguna parte
	9. La confianza en uno mismo se construye
	10. Las ideas y genes evolucionan a velocidades diferentes
	11. El trabajo se debe disfrutar
	12. Los problemas son oportunidades inmediatas
	13. La gente hace lo mejor que puede...aunque claramente no sea aparente
	14. La conciencia une
	15. La vida no es nada personal
<p>5. Puntos de estilo</p> <p>Aspectos de la comunicación o manera de relacionarse en el proceso de coaching que pueden acelerar o frenar dicho proceso</p>	1. Percibir correctamente lo que el coachee expresa
	2. Responder claramente
	3. Tomar en serio las preocupaciones del coachee
	4. Articular de manera simple
	5. Ser ligero y neutro
	6. Colaborar
	7. Saber recibir y transmitir simultáneamente
	8. Comunicar plenamente
	9. Mantener el ritmo
	10. Saber escuchar entre líneas
	11. Utilizar palabras fácilmente entendibles
	12. Estar seguro de sí mismo
	13. Estar centrado en el coachee
	14. Sentirse cómodo con los problemas
	15. Estar con el cliente

6

El coach: competencias claves en el coaching



El coaching es un campo laboral abierto, no existiendo barreras académicas o experienciales que regulen el acceso profesional a su práctica laboral. Así, personas provenientes de diferentes ámbitos laborales y con diversa formación han pasado a formar parte de esta “nueva” actividad laboral que, sin embargo, y en un principio, ha estado muy vinculada al ámbito de la psicología.

Es importante señalar que, en la Clasificación Nacional de las Ocupaciones no está incluida la profesión de coach y tampoco en los borradores que se están actualmente preparando

Siguiendo a la ICF (*Internacional Coach Federation*), las **competencias básicas para la práctica profesional del coaching** son 11, que pueden ser agrupadas en cuatro apartados que permiten comprender los procesos de coaching profesional independientemente del enfoque utilizado:

A. Establecer las bases del proceso

1. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales. Capacidad de comprender la ética y estándares del coaching y aplicarlos de forma apropiada a las diferentes situaciones del mismo. *Por ejemplo, comunicar claramente las distinciones entre coaching, consultoría, psicoterapia,...* y otras profesiones de apoyo y, en caso necesario, referir a otros profesionales o recursos disponibles en caso necesario.
2. Establecer el acuerdo de coaching. Habilidad de entender lo que se necesita en cada interacción específica de coaching y establecer el acuerdo con cada nuevo cliente sobre el proceso y la relación de coaching. *Por ejemplo, tratar de manera efectiva las líneas ge-*

nerales y los parámetros específicos de la relación de coaching (aspectos logísticos, honorarios, concertación de citas, participación de terceras personas,...), consensuar normas, servicios, responsabilidades,... y la adecuación del método ofrecido por el coach y las necesidades del cliente.

B. Crear conjuntamente la relación

3. Establecer confianza e intimidad con el cliente. Habilidad para crear un entorno seguro que contribuya al desarrollo de respeto y confianza mutuos, para ello es necesario dar muestras de interés por el bienestar y el futuro del cliente, demostrar integridad personal y sinceridad, demostrar respeto por la forma de ser del cliente y apoyar nuevos comportamientos y acciones. *Por ejemplo, pedir permiso al cliente para referirnos a temas delicados.*
4. Estar presente en el coaching. Habilidad para tener plena conciencia y crear relaciones espontáneas de coaching con el cliente, usando un estilo abierto, flexible y que demuestre seguridad y confianza. *Por ejemplo, ve diversas maneras de trabajar con el cliente, y escoge en cada momento la más efectiva, utiliza hábilmente el sentido del humor para crear un tono ligero y con energía, cambia de puntos de vista con seguridad y confianza y experimenta con nuevas alternativas a sus propias acciones, demostrar confianza cuando trata con emociones fuertes y tiene auto-control, de manera que no se ve desbordado ni dominado por las emociones del cliente.*

“Es necesario escuchar no solo lo que el cliente está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a los que se está diciendo.”

C. Comunicar con efectividad

5. Escuchar activamente. Se refiere a la habilidad de escuchar no solo lo que el cliente está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a los que se está diciendo. *Por ejemplo, resumir, parafrasear, reflejar lo que el cliente ha dicho para asegurar entendimiento, no emitir juicios de valor...*
6. Realizar preguntas potentes. Habilidad de hacer preguntas que revelen la información necesaria para sacar el mayor beneficio para el cliente y la relación de coaching. *Por ejemplo, hacer preguntas que reflejen la escucha activa, hacer preguntas abiertas, hacer preguntas que llevan al cliente hacia lo que desea,...*
7. Comunicar directamente. Habilidad para comunicarse de manera efectiva durante las sesiones de coaching, y utilizar el lenguaje de modo que tenga el mayor impacto positivo posible sobre el cliente. *Por ejemplo, ofrecer mensajes claros, sin dar lugar a interpretaciones y utilizar un lenguaje apropiado y respetuoso con el cliente: no sexista, racista, demasiado técnico,...*

D. Facilitar aprendizajes y resultados

8. Crear consciencia. Habilidad de integrar y evaluar con precisión múltiples fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ganar consciencia, y de ese modo alcanzar los resultados acordados. *Por ejemplo, propone reflexiones en busca de una mayor comprensión, ayuda a ver los diferentes factores interrelacionados, identifica en*

los clientes sus puntos fuertes, las áreas más importantes de desarrollo, la distinción entre asuntos triviales y relevantes,...

9. Diseñar acciones. Habilidad para crear con el cliente oportunidades para desarrollar el aprendizaje continuo, tanto durante el coaching como en situaciones de la vida o el trabajo, y para emprender nuevas acciones que conduzcan del modo más efectivo hacia los resultados acordados. *Por ejemplo, comprometer al cliente a explorar ideas y soluciones alternativas, a evaluar opciones, a tomar decisiones relevantes,...*
10. Planificar y establecer metas. Habilidad para desarrollar y mantener con el cliente un plan de coaching efectivo. *Por ejemplo, establecer de acuerdo a la información recogida un plan de coaching y metas de desarrollo así como las principales áreas de aprendizaje; ayudar al cliente a identificar y acceder a diferentes recursos para aprender,...*
11. Gestionar progreso y responsabilidad. Capacidad de poner la atención en lo que realmente es importante para el cliente y dejar la responsabilidad para actuar en manos de éste. *Por ejemplo, ofrecer reconocimiento al cliente sobre lo que ha hecho, lo que no ha hecho, ha aprendido o se ha dado cuenta desde la sesión anterior; demostrar seguimiento a través de preguntas al cliente sobre esas acciones, a las cuales éste se había comprometido en sesiones previas,...*

6.1

Código deontológico en coaching

La práctica del coaching, como cualquier intervención o situación que trata aspectos humanos, necesita una reflexión sobre los límites éticos de la misma, es decir, unas normas deontológicas en base a deberes y obligaciones.



CÓDIGO DEONTOLÓGICO

Un código deontológico es un documento donde se recogen los criterios, normas, valores y principios éticos que asumen aquellas personas que realizan correctamente una actividad profesional, regulando por tanto las actuaciones de una comunidad de profesionales.

Generalmente, los códigos deontológicos se regulan a través de los colegios profesionales y, en el caso del coaching, al carecer de colegios profesionales, son las instituciones y asociaciones profesionales las que se han encargado de redactar éste código. El más conocido es el de la ICF (International Federation Coaching).

Algunos de los **principios deontológicos** que el coaching presenta de forma exclusiva son:

- » Respeto a los derechos, la libertad y los valores del coachee.
- » Prohibición de cualquier abuso de influencia sobre el coachee.
- » El coach tienen el deber de no aceptar un proceso de coaching si este supone acciones delictivas.
- » El coach tiene tanto la responsabilidad como el deber de no mezclar la relación de coaching con otro tipo de relación con el objetivo de evitar problemas personales y transferenciales que pueden influir en la práctica del coaching.
- » El coach tiene el deber de basar su práctica en una sólida formación teórica y práctica que debe ser objeto de continuas mejoras.
- » Los fundamentos teóricos de las intervenciones del coach deben poder ser formulados y expuestos de manera razonada si así son solicitados.
- » Se prohíbe cualquier tipo de intervención o incursión más allá del definido en el marco contractual del proceso de coaching
- » Respeto a una confidencialidad que prohíbe la comunicación de informaciones a un tercero sin el acuerdo del coachee o cliente.
- » Una obligación moral para el coach de no aceptar o retirarse del proceso si el marco contractual o relacional impuesto no suscribe las reglas deontológicas que se hayan fijado o se despliega fuera del marco legal o reglamentario.

7

Coaching nutricional



Una de las características actuales del coaching, además del incremento del uso para los procesos de cambio personal (hasta hace pocos años, el enfoque del coaching estaba centrado casi en exclusividad en el mundo empresarial) es el de la especialización y, una de las tendencias, la ultraespecialización ya que los coaches se enfocan en un nicho de mercado, tipo de cliente y objetivo cada vez más concreto.

“Un coaching nutricional no solo diseña un plan de alimentación sino que posiciona al cliente para hacerlo protagonista y responsable de su propio proceso de cambio de hábitos.”

Dentro de esta especialización aparece el **coaching nutricional** que puede ser definido como una metodología de trabajo que se basa en ayudar a la persona a conseguir cambios y modificación de hábitos alimentarios y dietéticos que por sí misma le es difícil cambiar. Así, a través del proceso de coaching nutricional la persona identifica y vence sus obstáculos,

crea el entorno adecuado y adopta la actitud y la determinación necesarias para conseguir el cambio en su alimentación, logrando a su vez mejorar otros aspectos de su persona y de su estilo de vida.

Un coaching nutricional no solo diseña un plan de alimentación sino que posiciona al cliente para hacerlo protagonista y responsable de su propio proceso de cambio de hábitos. En ningún caso el coaching nutricional sustituye la labor del profesional de la salud con competencias en nutrición (endocrino o nutricionista) sino que complementa su conocimiento técnico y el tratamiento indicado, ofreciendo el apoyo necesario para lograr la disposición y la motivación hacia el cambio en el estilo de vida del cliente.

El coaching nutricional abarca dos ámbitos: el tema nutricional, estrictamente técnico; y el aspecto conductual o motivacional. En ocasiones, no es necesario el proceso de coaching ya que el cliente sólo necesita asesoramiento nutricional donde se les expongan unas pautas, que luego ellos mismos se encargan de seguir.

Sin embargo, hay otro grupo de personas que aun teniendo claro lo que tienen que hacer, no saben cómo hacerlo, cómo conseguir su objetivo, cómo aumentar la motivación para alcanzar su objetivo, cómo mejorar su autoeficacia,... Se trata de aspectos conductuales a nivel general que afectan a la conducta alimentaria y desde el coaching nutricional se identifican, se hacen conscientes para el sujeto y se comienzan a trabajar de forma que la persona pueda adquirir una mayor adherencia terapéutica, es decir, conseguir unos cambios de hábitos en su alimentación y otros aspectos (ejercicio, control de la ansiedad), que le permitan seguir un estilo de vida saludable.

En las sesiones de coaching nutricional, el coach no solo asesora nutricionalmente al coachee, sino que fundamentalmente trabaja a nivel psicológico y emocional para que sea él mismo quien tome conciencia y se responsabilice de su propio proceso de cambio, llegando a incorporar unos hábitos de vida saludables y perdurables en el tiempo. Para ello el coach ha de conseguir motivar y dirigir al cliente hacia esos objetivos potenciando su autoestima, haciéndole confiar en sus propias habilidades, consiguiendo que se responsabilice de su propio proceso de cambio y sea capaz de orientar su conducta hacia la consecución de los mismos.

Una de las diferencias principales entre el coaching nutricional y el modelo tradicional de salud en relación a dietas y cambios nutricionales se encuentra en el rol que adoptan profesional y cliente. En el coaching nutricional el profesional no se considera el único sujeto activo siendo el cliente el que, guiado a través de la escucha activa y a través de preguntas poderosas determinará sus propios objetivos y estrategias para llevarlos a cabo.

En el coaching el cliente participa activamente ya que la información/consejo como método exclusivo para conseguir objetivos a largo plazo no es efectivo, siendo necesario algo más para que se produzca la modificación de hábitos. Ese "algo más" se identifica con una metodología proactiva como la que proporciona el coaching donde se cambia el concepto del coachee como un sujeto pasivo, hacia un enfoque en el que la persona asume la responsabilidad de sus propias acciones y toma conciencia de la importancia de cuidarse a sí misma. Esta perspectiva es fiel a los planteamientos originales del coaching y hace que el propio interesado sea el centro y origen de las posibles soluciones y mejoras.



Más allá del coaching nutricional: el coaching para el bienestar personal

El coaching del bienestar o health coach, aunque todavía en sus inicios, es actualmente un sector de rápido crecimiento. Los coaches del bienestar responden al deseo actual de las personas de un enfoque holístico y personalizado de la salud. Se trata de profesionales formados en técnicas de coaching que ayudan a sus clientes a perseguir un estilo de vida más saludable.

El coach del bienestar no es exactamente un entrenador personal, dedicado sobre todo a desarrollar programas personalizados de ejercicio físico, sino que es capaz de trabajar con el cliente para ayudarlo a cambiar cualquier aspecto de su vida que sea poco saludable, incluidos los hábitos alimenticios, el ejercicio físico o el tabaquismo, entre otros.

El coaching del bienestar establece una relación entre el coach y su cliente para analizar de forma holística la salud personal, tratar de desarrollar ideas para su mejora y diseñar un programa personalizado de cambios para aumentar el bienestar físico y emocional del coachee. No se trata de limitar el proceso de coaching al abandono de ciertas conductas y la adopción de otras sino al trabajo personalizado entre coach y coachee para averiguar de qué manera su vida actual contribuye a conductas poco saludables y determinar qué puede hacerse para facilitar el cambio conductual.

7.1

Teorías que influyen en el ámbito del coaching nutricional

7.1.1. Teoría de la autodeterminación

La teoría de la autodeterminación TAD, es una macro-teoría de la motivación humana que analiza el grado en que las conductas humanas son volitivas o auto determinadas, es decir, el grado en que las personas realizan sus acciones de forma voluntaria y por propia elección.



MOTIVACIÓN

De forma general el término motivación es un concepto que se usa tanto para describir las fuerzas que actúan sobre, o dentro de un individuo, para iniciar y dirigir la conducta de este y además, también se utiliza para explicar y entender las diferencias en la intensidad de la conducta. Es decir, las conductas más intensas pueden ser consideradas como el resultado de niveles elevados de motivación y viceversa.

“la motivación es la probabilidad de que una persona entrará, continuará y se comprometerá con una estrategia específica de cambio” (Miller y Rollnick, 1991). En el coaching nutricional la motivación será factor clave para lograr el compromiso con el proceso y la adherencia a los nuevos hábitos.

Así, al concepto de motivación se suele apelar para explicar muchos de los éxitos de los procesos de cambios nutricionales y la falta de motivación parece ser la causa de los fracasos y, aunque ciertamente, un buen nivel de compromiso y una alta motivación e interés por el proceso de cambio son fundamentales, ¿de qué depende que se esté suficientemente motivado o no?

Habitualmente cuando aludimos a la motivación se suele pensar en las condiciones personales, como si la motivación fuera una condición exclusivamente personal, sin tener en cuenta que también depende del contexto y de las relaciones interpersonales que se desarrollan.

En la motivación se diferencia entre motivación intrínseca, la que viene desde la propia persona y motivación extrínseca, la que viene de factores externos al individuo.

La motivación intrínseca es la voluntaria. A menudo es provocada por los siguientes factores: interés, placer, orgullo, recompensa interna, realización personal, habilidades, competencias, creencias y necesidades internas. Es una motivación con elementos de autonomía, metas personales y entusiasmo.

La motivación extrínseca, opuesta a la intrínseca busca una recompensa o aprobación externa. No nace de uno mismo. Entre las causas principales de este tipo de motivación se pueden mencionar: las recompensas tangibles, la fuerza, la presión, el reconocimiento, la alabanza, la comodidad, el sentido de la pena y el apoyo social.

La concepción tradicional señala que ambos tipos de recompensa son independientes. Sin embargo, investigaciones actuales plantean que la motivación intrínseca y la extrínseca interactúan. Así por ejemplo, si se introduce una recompensa extrínseca en una conducta intrínsecamente motivada, se reduce la motivación (en lugar de incrementarse), y si se elimina la recompensa extrínseca, en una conducta intrínsecamente motivada, se incrementa la motivación.

A su vez, ambas motivaciones pueden estar influenciadas por otros tipos de motivación: motivación positiva y motivación negativa.

La motivación positiva es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa o interna. Este resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento.

La motivación negativa es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior o del interior de la persona (por ejemplo, un sentimiento de frustración). Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó.

La TAD se fundamenta en cuatro teorías previas básicas, que fueron desarrolladas para explicar diferentes fenómenos basados en la motivación de las personas. Estas cuatro teorías previas son:

- La teoría de las necesidades básicas,
- La teoría de la evaluación cognitiva,
- La teoría de integración orgánica, y
- La teoría de las orientaciones de causalidad.

TEORÍA DE LAS NECESIDADES BÁSICAS

Uno de los conceptos fundamentales de la teoría de la autodeterminación es el de las necesidades psicológicas básicas, definidas como algo innato, universal, y esencial para la salud y el bienestar de las personas. Desde la teoría de las necesidades básicas se considera que la satisfacción de estas necesidades será determinante para la autodeterminación de la motivación. Las tres necesidades esenciales son: la autonomía, la competencia y la necesidad de relación.

La necesidad de autonomía se refiere tanto a la decisión sobre la propia conducta como al origen percibido de esa decisión.

La necesidad de competencia, se refiere a la necesidad humana de ejercitar sus habilidades y mejorarlas.

La necesidad de relación se refiere a la necesidad que tenemos de conexión con otras personas y sentirnos aceptados.

TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNITIVA

La teoría de la evaluación cognitiva explica los factores de variabilidad de la motivación intrínseca en base a cuatro supuestos:

- » la motivación intrínseca mejora cuando los individuos perciben que tienen control sobre la actividad que ejecutan, al tiempo que la motivación empeora cuando tienen percepción de un posible control externo,
- » el autocontrol y la capacidad de elección en la tarea mejoran la motivación intrínseca,
- » el feedback positivo (acción externa de comunicación sobre una buena competencia percibida) promueve la motivación intrínseca, mientras que la percepción de incompetencia la disminuye,
- » en los individuos motivados hacia la tarea tendrá una mayor influencia la motivación intrínseca, ya que toman parte en ella por el goce de la actividad, mientras que aquellos con una orientación hacia el ego, caracterizada por la presión por mantener una mayor autoestima, probablemente no estarán intrínsecamente motivados.

En base a esta teoría se defiende que los premios tangibles o recompensas, así como las amenazas, las fechas tope, las evaluaciones bajo presión y las metas impuestas disminuyen la motivación intrínseca.

una actividad llegando a sentirse identificado con ella por el valor añadido que le supone, a pesar del esfuerzo que le exige.

La regulación introyectada, también llamada introyección o regulación auto-ejecutada se asocia a las personas que realizan una actividad para evitar un sentimiento de culpabilidad y ansiedad y así mejorar su autoestima. Esta orientación a la mejora puede considerarse como una regulación externa.

Por último, la regulación externa se refiere a la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo.

Desmotivación. La desmotivación aparece en un extremo del continuo de auto-determinación, correspondiéndose con el grado más bajo de autodeterminación. Hace referencia a la falta de activación para la tarea y se produce cuando la persona no valora suficientemente una actividad o no se percibe con suficiente competencia para ejecutarla con éxito.

Se identifican cuatro tipos de desmotivación:

Desmotivación como resultado de la creencia de la falta de habilidad para realizar una conducta,

Desmotivación como resultado de la falta de seguridad en la estrategia que se debe emplear para alcanzar el logro,

Desmotivación como desconfianza en la propia capacidad de realizar el esfuerzo requerido y

Desmotivación generada por la alta dificultad percibida en la tarea.

TEORÍA DE LAS ORIENTACIONES DE CAUSALIDAD

Desde esta teoría se considera las orientaciones de causalidad como aquellos procesos cognitivos caracterizados por su alta permanencia temporal en la persona y que están en el origen de la regulación de la conducta. Son de tres tipos: la orientación de control, la orientación de autonomía y la orientación impersonal.

La orientación de control incluye la conducta de las personas en las que existe un control en el entorno o dentro de ellos mismos. Cuando esto sucede, las personas buscan, seleccionan, o interpretan cómo controlar los sucesos. Cuando predomina esta orientación, las personas realizan la conducta porque ellos piensan que “deben hacerla”. Además, juegan un papel importante las recompensas externas, los plazos para realizar una actividad y la vigilancia para motivarse.

La orientación de autonomía incluye a aquellos individuos que tienen un alto grado de capacidad de elección, de iniciación y regulación de la conducta, con un predominio del locus de control interno. Organizan sus acciones basándose en sus metas personales e intereses, y se encuentran intrínsecamente motivados.

La orientación impersonal incluye a las personas que experimentan su conducta más allá del control intencional de la misma. Las personas con predominio de esta orientación tienden a creer que son incapaces de regular su conducta de forma fiable para conseguir los resultados esperados. Los individuos se sienten incompetentes e incapaces para dominar las situaciones. Ellos experimentan las tareas como algo dificultoso y los resultados como algo independiente de la conducta. Creen que el origen del control es desconocido o puede ser el antojo de algún agente externo. La orientación impersonal está a menudo en relación con los sentimientos depresivos o altos grados de ansiedad.

7.1.2. Modelo transteórico del cambio

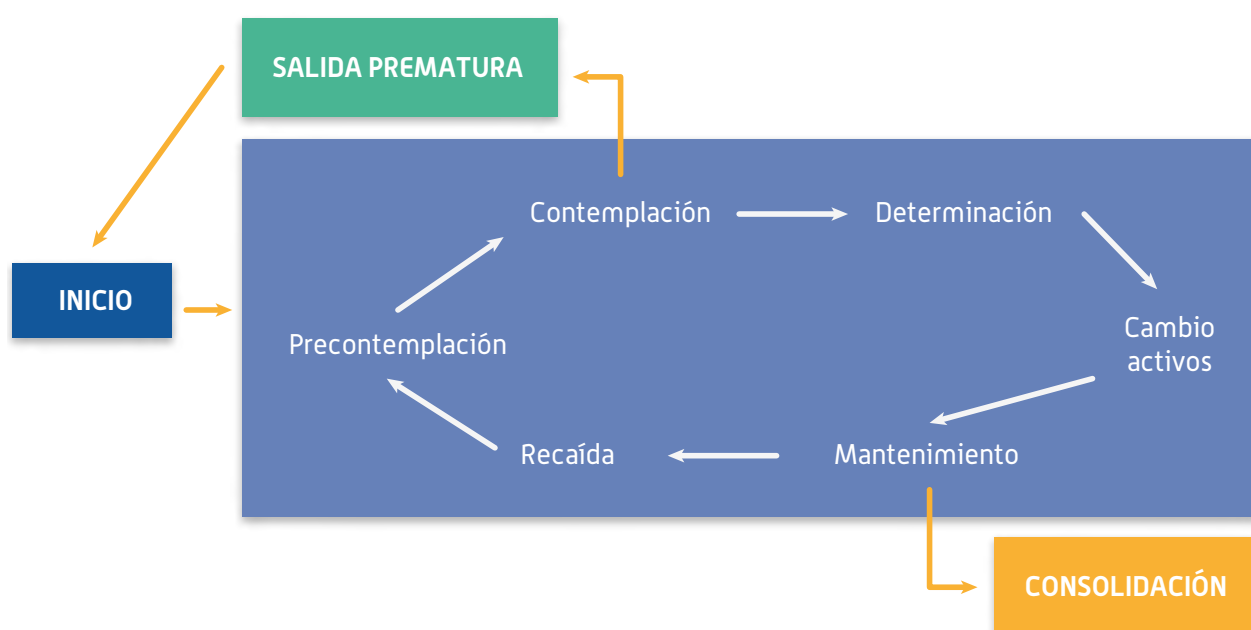
Uno de los modelos de cambio más consolidados actualmente fue propuesto por *Prochaska & DiClemente* en 1984, que formularon la hipótesis de que los cambios de conducta (tanto los espontáneos como los recomendados terapéuticamente) siguen una serie de etapas más o menos estandarizadas. Estos estadios corresponden a lo que denominaron *las etapas del cambio*. Aunque el modelo fue desarrollado para problemas de adicción, su expansión a otros tipos de necesidades que originan cambios conductuales ha sido enorme, utilizándose para relacionar las fases de preparación con el éxito o fracaso de los procesos de cambio emprendidos.

Para el coach, al entender mejor la forma en que las personas cambian les permite desarrollar y aplicar procesos de coaching más eficaces ya que permite adecuar estrategias motivacionales adecuadas a la etapa de cambio en que se encuentre.

El Modelo Transteórico, también llamado Rueda del Cambio, concibe el cambio de conducta como un proceso relacionado con el progreso a través de una serie de cinco estados: Pre contemplación, Contemplación, Preparación, Acción y Mantenimiento.

Los estadios se consideran de forma cíclica (no funcionan como etapas en un solo sentido), y así, en cualquier proceso de cambio, la persona gira varias veces alrededor del proceso antes de alcanzar un cambio estable. Cada estadio registra una actitud mental diferente e implica un tipo de motivación también distinto. En este modelo subyace la cuestión de si todos los individuos están preparados para cambiar en cualquier momento y, también, qué condiciones ha de reunir un individuo para desear cambiar realmente su conducta. De forma intuitiva, la primera respuesta que viene a la mente es que una persona querrá cambiar su comportamiento cuando suponga un problema para ella.

Modelo transteórico del cambio



a) Pre contemplación (negar el problema)

En esta fase la persona no ve o no quiere ver su problema. Es el estado en el cual la persona no tiene intención de cambiar y puede estar en este estado porque está desinformada o poco informada sobre las consecuencias de su conducta, o porque ha intentado cambiarla varias veces y está desmoralizada porque no ha sido capaz. Tanto los desinformados como los que están poco informados tienden a evitar leer, hablar o pensar en su conducta de riesgo. **La persona no se da cuenta de la necesidad de cambio para ciertos aspectos de su vida.**

La tarea fundamental en esta etapa pasa por propiciar la duda e incrementar la percepción el sujeto de su situación actual y la ideal, explorando las características personales del sujeto, estando atentos a las demandas menos conscientes y sin forzar los cambios.

b) Contemplación (ambivalencia)

La persona empieza a tener algunas dudas sobre su conducta. Empieza a sopesar los pros y contras aunque no se ve todavía con ánimo de intentar un cambio. **Se encuentra dispuesto a realizar cambios pero no sabe cuándo ni cómo.** Habitualmente se indica que la contemplación es el estado en el cual la persona tiene intención de cambiar en los próximos seis meses y, cuando la persona se mantiene en ese estado durante largos periodos de tiempo se le denomina como contemplación crónica o procrastinación.

Esta fase es mayoritaria para las personas que se inician en un proceso de coaching, donde los sujetos se muestran receptivos a las posibilidades de cambio y por tanto muestran interés en descubrir cómo empezar a modificarla y cómo el coaching puede ayudarlos.

c) Determinación (preparación + acción)

Es la etapa en la que el sujeto realiza los cambios más visibles para modificar su comportamiento, sus experiencias o su entorno con el fin de superar sus problemas. A menudo se confunde acción con cambio y sin embargo **esta etapa se relaciona con el compromiso y el plan de acción más que con el cambio en sí.**

d) Recaída

Es una fase normal (más que excepcional) sobre todo en los procesos de cambios asociados al ámbito clínico. Durante esta fase el individuo se desmoraliza y vuelve a etapas anteriores del proceso de cambio. **Cada vez que se produce una regresión, más que considerarse un error, debe ser considerado como un aprendizaje potencial.**

e) Mantenimiento

Autoeficacia en el mantenimiento de las conductas adquiridas en la fase de determinación y de acuerdo al plan de acción. Aunque tradicionalmente se consideraba una etapa estática se trata de una continuación y el criterio para considerar la fase de mantenimiento es el **compromiso en la mejora e implicación conductual.**

En algunos casos se identifica un sexto estado *Terminación*, que se aplica en algunas conductas, especialmente las adicciones. Este es un estado en el cual los individuos no tienen

tentación y sí un cien por cien de autoeficacia. No importa si están deprimidos, ansiosos, aburridos, solos, enfadados o estresados, ellos están seguros de que no volverán a su antiguo hábito. Es lo mismo que si nunca hubieran adquirido el hábito. En un estudio sobre antiguos fumadores y alcohólicos, encontramos que menos del 20% de cada grupo había alcanzado el criterio de ausencia de tentación y total autoeficacia. La terminación, sin embargo, puede no ser apropiada para algunas conductas como la reducción de grasas de la dieta.

Atendiendo al ámbito original del modelo (la conducta adictiva), se han desarrollado cuestionarios validados para saber en qué etapa se encuentra cada persona ya que éstas son predictivas del éxito y además orientan sobre las diferentes técnicas de apoyo. Sin embargo, en la práctica del coaching no existen (ni se recomendaría su uso) herramientas diagnósticas con este propósito, siendo la observación, el dialogo y el análisis situacional lo que propicia al coach las pistas necesarias para inducir la fase en que se encuentra el coachee permitiéndole elegir la estrategia más adecuada para cada situación.



El modelo transteórico postula que los individuos experimentarán cambios cognitivos y motivacionales según se muevan a través de las diferentes etapas, cambios que se basan en un concepto teórico clave de esta teoría: **el balance decisional**.

El balance decisional sugiere que los individuos pesan los pros (beneficios percibidos) y los contra (los costos percibidos) de hacer un cambio y que el pesar los pros y contras varía según los individuos se mueven a través de las etapas del cambio.

El modelo predice que para los individuos en la etapa de pre contemplación los contras del cambio serán más evidentes que los pros y que este balance decisional se irá gradualmente revirtiendo en la medida que los individuos se muevan a través del resto de las etapas. Así, para los individuos en las etapas de contemplación y determinación los pros del cambio serán más importantes que los contras.

Otros dos conceptos claves del modelo transteórico son: **auto-eficacia y fortaleza del hábito**.

La **auto-eficacia** es la creencia en la propia competencia para desarrollar alguna tarea específica y juega un papel central en la manera en que el cambio de conducta afecta al individuo en su decisión de hacer cambios, la cantidad de esfuerzo que tiene que realizar para crear el cambio y la cantidad de tiempo durante el que tendrá que perseverar ante la adversidad. El modelo transteórico predice que la auto-eficacia aumentará a medida que los individuos se muevan a través de las etapas de cambio.

La **fortaleza del hábito** se refiere a los aspectos psicológicos y fisiológicos de la conducta clave sobre la que versa el cambio y que se mide según variables conductuales y/o psicológicas. El modelo transteórico predice que la fortaleza del hábito será alta en la etapa de pre contemplación, disminuyendo levemente durante la contemplación y disminuyendo dramáticamente en las etapas de acción y mantención.

Otro aspecto importante de este modelo es el concepto de **autorregulación**, que corresponde a los procesos a través de los cuales las personas controlan y dirigen sus acciones para el logro de sus objetivos. Se plantea que en el ciclo autorregulatorio existen dos tipos de autorreflexión:

- » la autorreflexión de solución de problemas (AR-SP) y
- » la autorreflexión auto enfocada (AR-AE).

En la primera, la persona reflexiona sobre la mejor manera para conseguir sus objetivos, mientras que en la segunda se intenta comprender la conducta, pensamientos y emociones propias, más que meditar sobre el problema o buscarle posibles soluciones.

Algunas de las implicaciones del modelo transteórico en la práctica del coaching:

- Es importante adecuar el proceso a la etapa del cambio en que se encuentre la persona, evitando tratar a todas las personas que inician un proceso de coaching como si se encontraran en la etapa de acción. Es conveniente evaluar la disposición y el grado de preparación del cliente al cambio.
- Para evaluar la etapa de cambio en que se encuentra el cliente se puede utilizar un cuestionario (exprofeso para el cliente) o, más habitual una entrevista conductual y observación conductual. Para ello se puede considerar preguntar al cliente directamente: “*¿Piensa que la conducta X es un problema actualmente?*”. Si la respuesta es sí, entonces el coachee está en la etapa de contemplación, preparación o acción; si es no, entonces el coachee está en las etapas de mantenimiento o pre contemplación. O ante la pregunta “*¿Cuándo planificará acciones para cambiar la conducta X?*” Si la respuesta es en algún momento o no muy pronto, el coachee se encuentra en la etapa de contemplación; si la respuesta es el próximo mes, entonces puede encontrarse en la etapa de preparación, y si la respuesta es ahora, probablemente se encuentre en la etapa de acción.
- El modelo sugiere que los individuos en la etapa de acción pueden hacerse cargo de tareas de cambio conductual más desafiantes y de objetivos más difíciles que otros individuos.
- Los individuos que se encuentran reacios a hacer cambios están típicamente en las etapas de contemplación y pasan más tiempo pensando en sus problemas que en realizar los cambios conductuales. Para tales clientes es importante que el coach facilite el cambio desde pensar en problemas a trabajar en el cambio de conducta mismo.
- El coach necesita incluir estrategias para la prevención de recaídas, preparar al cliente para potenciales retrocesos y minimizar la culpa y la vergüenza si ocurre la recaída y ayudar al cliente a volver a la acción lo antes posible.
- De acuerdo con el modelo transteórico en las etapas finales es donde se evidencian índices mayores de satisfacción con los procesos de coaching y, por tanto, la función básica del coach es apoyar al coachee para que vaya alcanzando metas en las diferentes etapas en el proceso de cambio facilitando el cruce entre introspección y acción.
- La labor del coach para lograr mayor eficacia en la autorregulación se relaciona con los procesos básicos de la misma y así, el proceso de coaching tendría el mismo orden secuencial: planteamiento de objetivos diseñados para facilitar el plan de acción, implicar y motivar al coachee en todas las fases y evaluación del plan de acción. De igual manera, en el proceso de coaching se facilitan las capacidades y habilidades del coachee para com-

prender las causas de su conducta, pensamientos y emociones propias, lo que coincide con la AR-SP facilitando de forma genérica los procesos autorregulatorios. Las dimensiones de la autorregulación: pensamientos, emociones, conductas y ambiente, son utilizadas tanto en la terapia como en coaching.

7.1.3. Entrevista motivacional

La Entrevista Motivacional (EM) es una intervención consistente con el modelo transteórico que posibilita la preparación/motivación del cliente para las diferentes fases de los procesos del cambio.

Se trata de un estilo relacional directivo (de apoyo y confrontador) y centrado en el cliente con el objetivo de provocar el cambio de conducta apoyando al cliente en la resolución de la ambivalencia en que se encuentra.

La Entrevista Motivacional fue postulada originalmente como un recurso para trabajar en el tratamiento de personas con problemas relacionados con el abuso de sustancias, sin embargo el énfasis en la elección y la responsabilidad personal como elementos a trabajar para aumentar la autoeficacia y la posibilidad de cambio son coincidentes con los postulados básicos de los procesos de cambio a través del coaching.

Igualmente, las destrezas del terapeuta en la Entrevista Motivacional, particularmente el respeto hacia el cliente, el no emitir juicios sobre la conducta manifestada y el uso de la empatía son coincidentes con la relación que se produce entre coach/coachee. Además, la entrevista motivacional permite al coach aumentar la motivación del coachee teniendo en cuenta su nivel de motivación inicial y respetando e implicando al cliente en todas las decisiones.

“La Entrevista Motivacional se basa en una serie de principios y estrategias que se centran en aumentar la motivación intrínseca para poder llevar a cabo el proceso de cambio.”

De manera resumida, se trataría de una entrevista que permite crear y movilizar la motivación intrínseca del cliente y a continuación enfatizar su responsabilidad con respecto a los objetivos y las estrategias de cambio a través de la exploración y resolución de ambivalencias. Según los autores, para ello se fomenta la discrepancia existente entre la situación actual y los valores y objetivos del cliente, llevándole a generar razones para cambiar y aumentar su autoeficacia.

La Entrevista Motivacional se basa en una serie de principios y estrategias que se centran en aumentar la motivación intrínseca para poder llevar a cabo el proceso de cambio. Los **principios generales de la entrevista motivacional** son:

EMPATÍA

El estilo empático es una de las características principales que definen la Entrevista Motivacional. Significa mostrar una actitud de comprensión y de aceptación utilizando la escucha reflexiva.

A través de la escucha reflexiva, se intenta comprender los sentimientos y perspectivas de los clientes sin juzgar, criticar o culpabilizar. Implica una actitud de respeto y aceptación así como aceptación de la ambivalencia y bloqueos, como una parte normal del proceso de cambio (aceptación no significa estar de acuerdo, sino comprender).

Paradójicamente, la aceptación favorece la disposición al cambio mientras que una no-aceptación explícita o implícita (por ejemplo, usted no está bien, tienen que cambiar) puede hacer que las personas no inicien el cambio. Además, la empatía ayuda a construir una buena relación entre profesional-cliente y fomenta la autoestima del cliente.

DISCREPANCIA

El segundo principio general de la entrevista motivacional es crear y potenciar en el cliente una discrepancia entre donde uno está y donde uno querría estar. Cuando una conducta se cree que está en conflicto con objetivos personales importantes el cambio ocurrirá con una cierta probabilidad.

Muchas personas que demandan ayuda profesional perciben alguna discrepancia entre el momento en que se encuentran y el objetivo que quieren conseguir y, el objetivo de la entrevista motivacional será utilizar y aumentar esa discrepancia (sin crear sentimientos de presión o coacción) para que el cliente presente por sí mismo los argumentos para el cambio.

Las estrategias de la entrevista motivacional buscan las discrepancias internas y así, se centran principalmente en las motivaciones intrínsecas para el cambio, lo que supone aclarar los objetivos importantes que tiene el coachee, y analizar las consecuencias reales o potenciales de su conducta actual que entran en conflicto con dichos objetivos.

Para evitar la coacción y aumentar la discrepancia el enfoque general de la entrevista motivacional consiste en hacer que sea el propio cliente el que dé las razones que tiene para cambiar (las personas se implican más a menudo por lo que se oyen decir a sí mismas que por lo que otras personas les dicen).

EVITAR LA DISCUSIÓN

Se trata del tercer principio general de la entrevista motivacional y se basa en la necesidad de lograr una discrepancia evitando cualquier discusión o confrontación directa ya que las discusiones son contraproducentes en los procesos de cambio. Las discusiones pueden llevar a una lucha por aceptar quien tiene la razón y no aumenta la motivación hacia un cambio positivo.

Defender por parte del coach argumentos de cambio que no hayan sido expuestos por el cliente provoca en el mismo una actitud defensiva y de resistencia al cambio. Es necesario provocar un cambio interno en las percepciones propias y contextuales y no imponer argumentos externos.

La confrontación directa y la argumentación “*experta*” se asocian a mayores niveles de resistencia, peores resultados en los procesos de cambio y comportamientos negativos poco deseados en los profesionales, por ejemplo, empatía negativa, aumento de preguntas cerradas, fomentar menos la autonomía, feedback negativo,...

DARLE UN GIRO A LA RESISTENCIA

La resistencia se reconoce como algo natural y comprensible dentro de todo proceso de cambio y, se observa por comportamientos como negación, renuncia o falta de motivación hacia el cambio. Desde la perspectiva de la entrevista motivacional la resistencia se conceptualiza como un producto de la interacción entre profesional y cliente más que una característica estática de este último.

Darle un giro a la resistencia incluye el hecho de implicar al cliente de forma activa en el proceso de solución y no imponer el punto de vista del profesional (los nuevos puntos de vista se sugieren, no se imponen).

En las resistencias de los clientes el profesional tiene una gran responsabilidad y así, disminuir la resistencia implica no usar la confrontación o la argumentación y sí la escucha activa y la implicación del cliente, que debe ser consideradas como una persona capacitada, con conocimientos e ideas importantes para solucionar sus propios problemas.

APOYAR Y FOMENTAR EL SENTIDO DE AUTOEFICACIA

La autoeficacia se refiere a la creencia que tiene una persona sobre su habilidad para llevar a cabo con éxito una tarea específica y se considera un elemento clave en la motivación para el cambio.

Si una persona cree que puede cambiar será más fácil que lo consiga. Incluso si las personas están motivadas para modificar sus comportamientos, el cambio no se producirá a menos que las personas crean que pueden hacerlo y que tengan los recursos y las capacidades para superar las barreras y, de forma exitosa, implementar nuevas formas de comportamiento.

Por tanto, es un objetivo general de la entrevista motivacional aumentar la percepción del cliente sobre su capacidad de hacer frente a los obstáculos y tener éxito en el cambio para ello es básico creer en la autoeficacia del cliente (él es el propio responsable de su cambio) y poder ofrecer una variedad de planes de acción personalizados a las características de cada cliente.

Estos cinco principios: empatía, discrepancia, evitar la discusión, reconducir la resistencia y fomentar la autoeficacia, dan cuenta de una filosofía general que es compartida por la práctica del coaching:

- cada persona tiene un potencial poderoso para el cambio
- la función del coach es hacer salir dicho potencial,
- las sesiones de coaching, al igual que la entrevista emocional se centran en aumentar la motivación intrínseca para el logro de objetivos personales.

Igualmente, algunas de las **estrategias** que ayudan a poner en práctica los principios claves de la EM son también coincidentes con las estrategias y habilidades fundamentales de los procesos de coaching:



REALIZAR PREGUNTAS ABIERTAS

Con este tipo de preguntas se estimula al cliente a que sea él quien más hable y, de esta manera, comenzar a analizar sus propios problemas y expresar sus razones para realizar el cambio deseado. Aunque las preguntas que se puedan contestar con pocas palabras (preguntas cerradas) pueden ser igualmente necesarias es mejor empezar con preguntas abiertas (preguntas que no se puedan contestar con una respuesta corta).

Obviamente las personas se diferencian en la forma en que reaccionan ante preguntas abiertas: algunos hablan sobre sus problemas, dificultades, objetivos de mejora,... y otros responden con reticencias, sin enfocar objetivos o problemas y las preguntas solo permiten introducir el tema y proporcionan oportunidades para utilizar otras estrategias.

ESCUCHA REFLEXIVA

Se trata de la estrategia principal de la entrevista motivacional y es la forma que se tiene para intentar comprender y deducir lo que el cliente nos quiere decir, devolviendo el mensaje al cliente a través de un proceso activo. Es particularmente útil después de realizar preguntas abiertas.

La escucha reflexiva tiene tres funciones primordiales:

- » asegurar que se ha entendido lo que quiere decir el cliente. Si se refleja algo que el cliente no quiso decir, éste le puede clarificar o corregir.
- » disminuir las resistencias. En la entrevista motivacional se puede responder a las frases de resistencia o bloqueos del cliente con una reflexión sobre el significado de lo que ha dicho y así, se evitarían resistencias mayores que respondiendo con preguntas aclaratorias.
- » animar sobre las propias razones para introducir o continuar con el cambio a través de una selección refleja de frases que el cliente hace sobre la necesidad/interés por el cambio, animándole a realizar más frases y a seguir progresando.

Respuestas que no son indicadoras de escucha reflexiva (Thomas Gordon, 1970):

- Ordenar, dirigir o encargar
- Alertar o amenazar
- Dar consejo, realizar sugerencias, o sugerir soluciones.
- Persuadir con lógica, discusión, o enseñanza.
- Moralizar, sermonear, o decir lo que «deberían» hacer.
- Estar en desacuerdo, juzgar, criticar, o culpabilizar.
- Estar de acuerdo, aprobar, o rogar.
- Culpabilizar, ridiculizar, o etiquetar.
- Interpretar o analizar.
- Reafirmar, simpatizar, o consolar.
- Cuestionar o poner a prueba.
- Retirarse, distraerse, hacer broma, o cambiar de tema.

Estas respuestas, también llamadas **bloqueos**, indican un tipo de relación desigual y no permiten analizar de manera personal la ambivalencia, en su lugar, provocan resoluciones prematuras ya que no se le ha indicado al cliente la necesidad de analizar su situación sino de contrarrestar los bloqueos.

AFIRMAR

Se trata de afirmar y apoyar al cliente durante toda la entrevista motivacional, lo que se puede realizar en forma de comentarios positivos y frases de comprensión (*por ejemplo, creo que es fantástico que quiera hacer eso, ya que hasta ahora debe haber sido muy difícil para usted*). Con las frases de afirmación se potencia la autoestima y el sentido de autoeficacia.

RESUMIR

Se trata de hacer de forma periódica resúmenes que refuercen lo que ya se ha dicho y se confirme al cliente que se está escuchando con atención. Los resúmenes son una forma adecuada tanto de terminar la entrevista motivacional como de comenzar las diferentes fases o sesiones.

PROVOCAR AFIRMACIONES AUTO MOTIVADORAS

Si las cuatro anteriores estrategias: realizar preguntas abiertas, escucha reflexiva, afirmar y resumir, son generales para las entrevistas y las relaciones de ayuda, la estrategia de provocar afirmaciones auto motivadoras es característica de la entrevista motivacional.



En la entrevista motivacional es el cliente quien presenta las razones para cambiar por lo que la tarea del profesional es facilitar o favorecer la expresión de estas afirmaciones motivadoras durante todo el proceso. Se trata de una estrategia contrapuesta a la resistencia y se pueden desglosar en cuatro categorías: frases de reconocimiento del problema, frases de expresión de preocupación, frases que demuestran una intención de cambiar, frases de optimismo para el cambio.

Todas las afirmaciones auto motivadoras que realice el cliente deben de retornársele a través de la escucha reflexiva y los resúmenes y así, las afirmaciones auto motivadoras serán nuevamente escuchadas.

Ejemplo de preguntas para provocar afirmaciones auto motivadoras:

- referentes a la categoría reconocimiento del problema: *¿Qué cosas le hacen pensar que esto sea un problema? ¿Qué dificultades ha tenido con la forma actual de actuar?...*
- referentes a la categoría de expresión de preocupación: *¿Qué es lo que le preocupa en su actuación actual? ¿Qué cree que ocurrirá si no realiza un cambio?...*
- referentes a la categoría de intención de cambio: *¿cuáles serían las ventajas de hacer un cambio?, ¿cuáles son las razones que usted ve para intentar un cambio?...*
- referentes a la categoría optimismo: *¿Qué le hace pensar que si decide introducir un cambio, lo podría hacer? ¿Qué le lleva a pensar que podría cambiar si así lo desea? ¿Qué es lo que cree que le funcionaría, si decidiese cambiar?,...*

REFERENTE AL FORMATO Y USO DE LA ENTREVISTA MOTIVACIONAL EN LOS PROCESOS DE COACHING

De manera general, el uso de la entrevista motivacional puede implementarse a lo largo de todo el proceso. Aunque suele entenderse destinada a recopilar aquellos datos iniciales que permitan fijar el plan de acción, es decir, en los momentos iniciales del proceso, no obstante, en los procesos de coaching puede utilizarse como marco referencial continuo y permitir, a lo largo de todo el proceso, un análisis crítico de las inquietudes y motivaciones personales que llevan a mantener unas determinadas conductas de acuerdo al plan de acción o que, por el contrario, impiden la consecución del mismo.

Así, no es apropiado pensar que la entrevista motivacional es sólo una técnica aplicable al coach sino que más bien, se trata de un estilo “interpersonal”, un estilo de “ser”, que se centra en una relación colaborativa más que autoritaria y que evoca la motivación intrínseca y la autonomía del cliente. Se caracteriza por:

- » la motivación para que se pueda producir el cambio surge del cliente (coachee) no la impone el profesional (coach)
- » la disponibilidad hacia el cambio no se considera un rasgo de la personalidad del cliente sino una oscilación que surge de la interacción entre éste y el profesional
- » es el propio cliente (coachee) el que verbaliza su propia ambivalencia
- » la ambivalencia no se resuelve con la persuasión directa
- » el profesional (coachee) ayuda al cliente a resolver la ambivalencia con un estilo de asistencia centrada en el cliente, estableciendo una relación de asociación más que de experto/receptor

8

Referencias Bibliográficas

- » Álvarez Rodríguez de la Torre, A. Por y hacia dónde camina el coaching. Revista Mentoring & Coaching. Número 3 (2010)
- » Ortiz de Zárate, M. Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. Capital Humano, n° 243 (2010)
- » William R. Miller, Stephen Rollnick (2015) La entrevista motivacional
- » Whitmore, J. (2003) Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas.

*



divulgación **dinámica**⁺
#CLUBdeFORMACIÓN

www.divulgaciondinamica.es

