



divulgacióndinámica<sup>+</sup>  
#CLUBdeFORMACIÓN



# HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA EL COACHING NUTRICIONAL

# CONTENIDO

<b>1. Herramientas y técnicas de comunicación</b>	<b>03</b>
1.1. Técnicas interrogativas: preguntas	04
1.2. La comunicación verbal	08
1.3. La comunicación no verbal	10
1.3.1. Comportamiento kinésico	11
1.3.2. Paralenguaje	18
1.3.3. Proxemia	19
1.4. La escucha activa	20
<b>2. Herramientas y técnicas para el cambio cognitivo</b>	<b>23</b>
2.1. Pensamientos automáticos y distorsiones cognitivas	25
2.2. Las disonancias cognitivas: relación entre conducta y actitudes	27
2.3. Autosabotaje	30
<b>3. Otras técnicas y herramientas</b>	<b>34</b>
3.1. Estrategias de enseñanza para la práctica del coaching	35
<b>4. Referencias bibliográficas</b>	<b>37</b>

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](mailto:editorial@divulgaciondinamica.com)

# 1

## Herramientas y técnicas de comunicación



Con el término herramientas del coaching nos referimos a un conjunto heterogéneo de técnicas, herramientas, procesos,... que son utilizadas a lo largo de las sesiones de coaching con diferentes finalidades: evaluar las necesidades/intereses del coachee, aumentar la autoconsciencia de la situación, aumentar la gama de opciones, potenciar las habilidades personales, evaluar los resultados del proceso,...

Las herramientas del coaching son sobre todo verbales y relacionales ya que el proceso de coaching tiene como objetivo el autoconocimiento, la aceptación, el crecimiento emocional, la maximización de los recursos personales,... aunque siempre estarán supeditadas al modelo teórico desde el que se elijan y a la propia utilización que de ellas realice el coach.

Existen diversos intentos para clasificarlas y mayoritariamente se agrupan dependiendo de los modelos y/o escuelas psicológicos que aparecen en la base de los procesos de coaching o en base a su funcionalidad, es decir, herramientas de comunicación, reflexión, evaluación,...

Atendiendo a un enfoque general del coaching optamos por una clasificación de las herramientas y procesos en base a un criterio meramente didáctico, diferenciando entre:

### » Herramientas y técnicas de comunicación

Comunicación verbal y no verbal.

Herramientas interrogativo-exploradoras, herramientas interrogativo-transformativas: preguntas abiertas, preguntas cerradas, preguntas aclaratorias, preguntas circulares, preguntas reflexivas, preguntas hipotéticas o de replanteo,...

Escucha activa, técnicas para demostrar empatía, escucha no directiva, escucha preventiva,...

### » Procesos para reestructuración cognitiva

Principalmente se utilizan técnicas y herramientas de comunicación enfocadas a lograr una reestructuración cognitiva que permitan alterar las creencias del coachee sobre su persona y capacidades, creencias que pueden interferir con la puesta en práctica de hábitos o comportamientos concretos.

### » Otras técnicas y herramientas

Dependientes del sector o ámbito del proceso de coaching se trata de aquellas técnicas y herramientas específicas para el entrenamiento de habilidades concretas, técnicas de exploración y concienciación, técnicas de relajación, técnicas y entrenamiento en resolución de problemas, herramientas de aprendizaje, herramientas de evaluación,...

## 1.1

### Técnicas interrogativas: preguntas

Las técnicas de sondeo, interrogativas o preguntas efectivas son la principal herramienta con la que trabaja el coach. A través de las mismas y, más allá de un rol capacitador, el coach ayuda a clarificar objetivos y optimizar las capacidades personales, incrementando el grado de compromiso personal hacia el cambio y facilitando el aprendizaje y ampliando la visión del cliente, lo que le permite ganar creciente autonomía.

Las preguntas poderosas se caracterizan por:

- No tienen como objetivo obtener más información del cliente, sino hacerle pensar, sentir o reaccionar de manera diferente acerca del asunto concreto que se está tratando
- No se centran en los detalles técnicos sino que exploran la estructura subyacente en la manera en la que el cliente afronta un asunto y la forma en que busca alternativas. Así, serán las preguntas del coach las que permitan transformar las estructuras referenciales del cliente, permitiéndole actuar de manera diferente y crecer ya que las preguntas harán que el cliente se centre más en cómo define y siente su situación más que en el problema o situación en sí.

Este enfoque se basa en el siguiente principio: para un asunto bien definido las soluciones son más practicables y, por el contrario, un asunto definido de forma restrictiva o limitante dificulta el descubrir variedad de soluciones.

Por tanto, en un proceso de coaching no tiene sentido el indagar de la misma manera o desde el mismo enfoque del cliente (además consideramos que cuando un cliente llega a solicitar un proceso de coaching ya ha indagado y considerado de forma personal diferentes formas de enfrentarse a sus objetivos y ambiciones) sino ayudar al cliente a “reconfigurar” su forma de definir el problema o situación.

Todos sabemos cuáles son los hábitos saludables sin embargo pocos son los que se adhieren a los mismos y configuran un cambio perdurable. No se trata de un problema de información sino de patrones mentales y hábitos fuertemente arraigados que requieren transformar nuestras estructuras mentales y conductuales con respecto a la alimentación. **Las preguntas que transforman las**

**estructuras de referencia serán las que permiten actuar de manera diferente y son la técnica esencial y característica de los procesos de coaching.**

En relación a las preguntas es básico tener en cuenta que:

- No se debe de realizar ninguna pregunta sin que pueda ser justificada, es decir, responder a porqué se ha demandado esa información concreta, en ese preciso momento.
- Las preguntas dirigidas personalmente al cliente, empleando el vocablo tú, Vd. o llamándolo por su nombre, generaran respuestas más fiables que si son formuladas de forma abstracta. Igualmente, las formulaciones en afirmativo suelen ser más fiable que los enunciados negativos.
- El enunciado de una pregunta debe evitar sugerir la respuesta, no debe contener alternativas cerradas de tipo disyuntivo (o...o...) ni categorías que conlleven una implicación
- Las preguntas deben enunciarse de tal manera que su respuesta no haya de ser obligatoriamente pormenorizada y, en el caso de que sea necesario obtener información extensa o compleja es conveniente formular varias preguntas escalonadamente. Deben expresar sólo una idea a la vez y ser preferiblemente cortas (una pregunta demasiado larga no consigue su objetivo ya que puede ser olvidada en parte).
- La sintaxis y léxico del enunciado de una pregunta debe realizarse buscando preferentemente la sencillez y la claridad, por ejemplo, eligiendo tiempos verbales activos en lugar de pasivos y formuladas en el lenguaje del interlocutor.



Las preguntas poderosas (aquellas capaces de generar conversaciones productivas) para los procesos de coaching serán aquellas que permitan obtener nueva información o generar nuevas ideas y para ello es fundamental formular preguntas que no revelen intención de influir en la respuesta o dirigirla. Este tipo de preguntas se conocen como **preguntas neutrales** y serán aquellas que permitan una respuesta totalmente abierta del cliente. *Por ejemplo, ante una pregunta de tipo directa o dirigida como la pregunta ¿está decepcionada? se propone en el interlocutor una emoción específica, lo que puede centrar la atención en ese contenido concreto, en ocasiones en detrimento de otras emociones y en ocasiones exagerando la importancia del mismo. Si la pregunta se realiza atendiendo a una formulación neutral y abierta, ¿cómo se siente?, el interlocutor puede definir sus sentimientos sin interferencias ni limitaciones previas.*

Igualmente es útil evitar las **preguntas de negación**, por ejemplo ¿qué le impide...? lo que hace que el cliente se centre en bloqueos y dificultades por preguntas orientadas de forma positiva que permitan ayudar en el diseño de soluciones.

Hacer preguntas cerradas libera a las personas de tener que pensar; hacer preguntas abiertas le obliga a pensar por sí misma. En los procesos de coaching es necesario intercalar preguntas

cerradas y preguntas abiertas, aunque en líneas generales las preguntas abiertas suelen ser más eficaces ya que exigen ser escuchadas de forma activa.

**Preguntas abiertas.** Permiten que se materialicen las ideas y son más eficaces para generar conciencia y responsabilidad en el proceso de coaching. Empiezan por adverbios o pronombres interrogativos como: *quién, qué, dónde, cuándo, cómo, cuánto, cuál, cuáles, para qué...* Facilita que el interlocutor intervenga de forma activa ya que evitan respuestas del tipo sí, no, quizás.

**Preguntas cerradas.** Por lo general empiezan con un verbo y promueven respuestas breves, no incitando el diálogo. Suelen ser útiles para verificar la información y comprobar que se ha entendido bien.

Las preguntas abiertas aumentan la amplitud del discurso, mientras que las preguntas cerradas permiten una elección entre determinadas opciones o alternativas, así, hacia el final de las sesiones de coaching son útiles las preguntas cerradas ya que permiten centrar las conclusiones en base a opciones que han surgido de las preguntas abiertas previas.

En los procesos de coaching las preguntas que se planteen serán breves y concisas ya que este tipo de preguntas permiten que el máximo tiempo del proceso sea ocupado por los clientes y su propio discurso. Por su parte, las preguntas largas y complicadas suelen responder al deseo consciente o inconsciente del coach de proponer soluciones, obtener reconocimiento, acelerar el proceso de coaching,... y en cualquier caso, interferir en la autonomía del coachee.

**“En coaching las preguntas deben ser preparadas de tal manera que su contenido lingüístico refleje la intención del coach, siendo necesaria una elección cuidadosa de las palabras utilizadas.”**

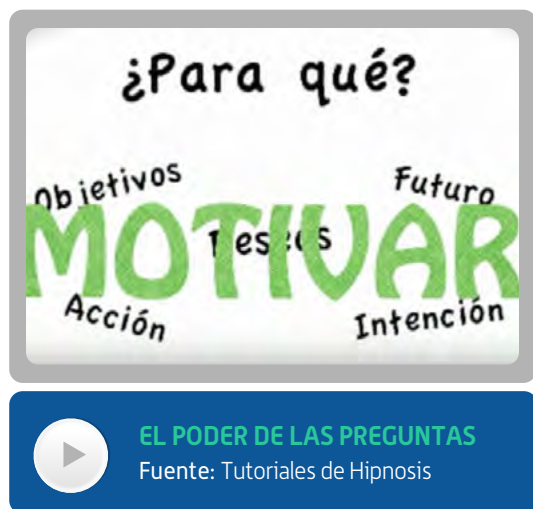
La pregunta ¿por qué? es la pregunta menos útil en los procesos de coaching ya que solo permiten continuar “dando vueltas” a la estructura referencial del cliente. Así, cuando se pregunta ¿por qué...? la respuesta que se obtiene puede pertenecer a dos categorías: o bien la secuencia de acontecimientos que condujo a esa acción o bien

los motivos de la acción y, ambas categorías solo ofrecen una justificación en base a la estructura referencial inicial del cliente que limitan la creatividad o agilidad mental del coachee o su transformación emocional.

Además, las preguntas ¿por qué? implican de manera consciente o inconsciente una crítica que produce en el coachee una actitud defensiva dificultando o bloqueando el diálogo productivo. Así, deberían evitarse las preguntas ¿por qué? Y sustituirlas por preguntas ¿cómo? y ¿qué? que permitan la obtención de información necesaria para trabajar. Se trata de preguntas centradas en la acción, *por ejemplo ¿cómo podría...? ¿cómo va a...? ¿cómo puede...?*, que son consideradas como las mejores preguntas para los procesos de coaching.

En coaching las preguntas deben ser preparadas de tal manera que su contenido lingüístico refleje la intención del coach, siendo necesaria una elección cuidadosa de las palabras utilizadas. Por ejemplo, ante la pregunta inicial de sesión que será la que permita centrar el trabajo de la misma, preguntas diferentes como *¿cómo puedo ayudarle? o ¿qué asuntos quiere tratar hoy? o ¿qué quiere conseguir en esta sesión? o ¿cómo van sus asuntos ahora?...* que parecen preguntas rutinarias para comenzar la sesión implican una intención comunicativa diferente ya que cada una sugiere sutilmente una estructura de referencia para la práctica. Así, mientras unas pueden hacer referencia a un asunto totalmente abierto y no dirigido, proponiendo al coachee un papel activo y responsable otras sugieren una evaluación de la situación actual o se centran directamente en la definición de objetivos.

En las preguntas de los procesos de coaching y, atendiendo a la intención comunicativa se diferencian dos tipologías básicas: las preguntas formales y las preguntas estratégicas.



Las **preguntas formales** serán aquellas que se realizan con una intención de demostrar respeto y controlar la propia situación, es decir, aquellas que ayudan a delimitar el ámbito formal del proceso.

El ejemplo más representativo de las preguntas formales son las preguntas que piden permiso a los clientes por ejemplo ¿puedo interrumpirle?, ¿le importa si intento reformular lo que creo que he comprendido?... Este tipo de preguntas, además de respeto y formalidad suponen una manera sutil de conseguir la atención del coachee ya que cuando una persona otorga permiso a su interlocutor para intervenir en su discurso personal generalmente realiza una escucha mejor de las propuestas o intervenciones que se lleven a cabo.

Las **preguntas estratégicas** son aquellas que permiten al coachee redirigir sus esquemas. No se trata de preguntas que respondan a una metodología o procedimiento sino que serán preguntas que surjan del propio proceso de coaching (en algunos procesos serán adecuados y en otros no). Si no se ha creado una sólida relación las preguntas estratégicas pueden provocar reacciones defensivas. Algunos tipos de preguntas estratégicas atendiendo a su objetivo o finalidad son:

- » Preguntas mágicas. Permiten enfocar el pensamiento o los objetivos fuera del enfoque referencial de partida. Son preguntas del tipo *Si la solución fuese perfecta ¿cuál sería? O ¿qué haría con una varita mágica?...*
- » Preguntas centradas en imaginar el futuro: *Imagine que ha resuelto su problema de forma satisfactoria, entonces ¿cuál es en ese momento su situación? ¿puede describir cómo se siente? ¿cómo lo ha conseguido?...*
- » Preguntas sobre estrategias pasadas. *En situaciones anteriores similares, en problemas parecidos, otras personas parecidas,... ¿cómo procedió para conseguir un resultado satisfactorio?...*
- » Preguntas de proyección. Se trata de preguntas realizadas con la intención de cambiar la perspectiva referencial y tomar distancia de los problemas. Este tipo de preguntas se corresponden a la estrategia habitual de coaching en que se solicite al cliente que se levante (en el sentido literal del término), tomen distancia de su situación y se “miren a sí mismos” desde otra perspectiva, por ejemplo la del coach, y entonces respondan preguntas del tipo ¿Qué consejo se daría a sí mismo? ¿Qué se diría para ayudar a resolver el problema?...

En este tipo de preguntas que tienen como objetivo cambiar la perspectiva referencial y tomar distancia es también habitual usar referencias “inusuales” o con un toque “humorístico”, por ejemplo: *según el personaje de ficción X, ¿Qué debería hacer ahora? o ¿Qué aspectos de esta situación cree que le han llamado más la atención a su perro? ¿Qué aspectos comentaría con usted de la misma?*

- » Preguntas estratégicas tranquilizadoras. Tienen como objetivo ayudar al cliente cuando la capacidad de acción del mismo se ve limitada por el miedo al problema para lo cual el dividir objetivos o problemas de forma gradual ayuda al análisis del mismo y posibilita secuencias de acción más fáciles que resultan tranquilizadoras para el cliente. Ejemplo de este tipo de preguntas poderosas: *¿cuál es el primer y menor cambio posible que puede realizar? ¿cuál podría ser la primera medida para que comenzase el cambio que desea?*
- » Preguntas sobre el peor escenario. Se trata de preguntas que, aunque en principio parezcan contradictorias ya que tratan de poner al cliente en el peor escenario posible en ocasiones permiten afrontar nuevas soluciones y estrategias constructivas. Ejemplo de este tipo de preguntas: *Si la situación empeorase lo más posible ¿cómo sería?, ¿cómo conseguiría que sus hábitos alimenticios fuesen totalmente desequilibrados?*
- » Pregunta paradójicas. Este tipo de preguntas presuponen que las situaciones de crisis o problemáticas sugieren una oportunidad para el crecimiento o aprendizaje. Por ejemplo: *¿y si esta situación problemática le estuviese ofreciendo una oportunidad para aprender algo sobre sí mismo?*
- » Preguntas para reorientar problemas. Presuponen que en los procesos de coaching un problema suele servir principalmente para ocultar otro problema. Este tipo de preguntas permiten reorientar y hacer descubrir al cliente los problemas “reales” de su situación o aquellos objetivos menos “obvios” para el cliente. Ejemplo de este tipo: *si este problema no existiese ¿dónde cree que estaría ahora mismo dirigiendo todos sus esfuerzos?*
- » **Preguntas incompatibles.** Se trata de un tipo de preguntas formulada en aquellos momentos en que se quiere interrumpir una forma de pensar del coachee demasiado lineal o lógica y permiten desestructurar temporalmente las referencias mentales del cliente posibilitando, en ocasiones nuevas perspectivas a explorar. Se basan en el principio de crear confusión y son por ejemplo: *¿de qué forma cree que todas estas diferentes alternativas son esencialmente similares?*

## 1.2

### La comunicación verbal

Una de las dos grandes categorías de comunicación humana es la comunicación verbal y se refiere a las palabras que utilizamos y a las inflexiones de voz (tono). La otra categoría, la comunicación no verbal hace referencia a un gran número de canales entre los que podemos citar el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos corporales o la distancia corporal.

Gran parte de los problemas o limitaciones de comunicación no provienen tanto de lo que se dice sino del “como se dice” y así, la rapidez, el volumen, el modo directo o indirecto,... nos sugieren algunas técnicas para facilitar la comunicación.

En los procesos de coaching distinguir y analizar los mensajes (aquello que se dice) y metamensajes (aquello que se transmite por el mensaje de forma no directa y a través del cual se expresan sentimientos o formas de pensar) es básico para aumentar la eficacia del proceso.

Así y aunque parezca lógico inferir que ofrecer una misma información descriptiva de la realidad



tendría que derivar en las mismas conclusiones y tener el mismo efecto sobre la acción es una evidencia que la misma información sobre la realidad y dependiendo de su enunciado, no deriva las mismas consecuencias ni para el receptor ni para el emisor del mensaje.

*Por ejemplo, ante la posibilidad de informar sobre las características nutricionales de la mermelada (realidad descriptiva) dos enunciados que aportan la misma información pueden inferir conductas distintas. Así, "solo aporta 64,5 Kcal por 25 g" o "aporta nada menos que 64,5 Kcal por 25 g", además de informarnos sobre la opinión del emisor incide en las conductas posteriores ya que las conductas que se derivan del primer enunciado son las contrarias que las que se derivan del segundo: moderación vs restricción. Otro ejemplo, "todavía no has acabado, te falta un..." o "ya estas acabando, te falta un...", donde en ambos casos se aporta exactamente la misma información pero se inducen dos estados de ánimo diferentes dependiendo de la primera consideración "fracaso" o la segunda "éxito".*

En la práctica del coaching es importante analizar los mensajes que se emitan (uso de palabras y enunciados) ya que permiten graduar el éxito del proceso teniendo en cuenta la posibilidad de expresar **mensajes positivos** y edificantes para el proceso o **mensajes bloqueantes**.

Las palabras pueden ser tanto motores como frenos para la acción, y teniendo en cuenta que son potentes instrumentos de influencia es conveniente que en los procesos de coaching, donde se pretenden cambios y soluciones se utilicen palabras con un potencial motor.

A título de ejemplo:

### Palabras tipo "freno"

¿Por qué? - Fracaso - Pero - Contra  
Probar - Es decir - Explicación  
Problema - Causa - Conocer - Oponer  
Distinguir - Dividir - Afrontar - Oponer  
O - Excluir - Fronteras - Discutir - Porque  
No esté inquieto - Límites de la situación

### Palabras tipo "motor"

¿Con que objeto? - Resultado - Y - Con  
Hacer - A la vez - Solución - Objetivo  
Consecuencia - Reconocer - Insertar  
Reunir - Conjuguar - Confrontar  
Componer - Y - Incluir - Puentes  
Dialogar - Para que - Esté tranquilo  
Oportunidades de la situación

Las palabras que empiezan por ap-, como apreciar, aprobar, aplicar, significan por lo general "arriba" o "hacia" todo lo contrario que las palabras que empiezan por de- decaer, defraudar, detener,...

Un aspecto que se debe tener en cuenta es la **utilización de negaciones** ya que, en general, provocan el efecto contrario al que se quiere conseguir. Por ejemplo, si queremos ofrecer seguridad con respecto a la temporalización de las sesiones si se comunica **"en esos días no tendremos que recurrir a ningún cambio"** en el interlocutor se comenzara a pensar en la posibilidad de cambios y la reacción emocional sería de inseguridad, pero si se hubiese dicho en afirmativa **"en esos días tiene su sesión garantizada"** la reacción emocional hubiera sido de tranquilidad.

## 1.3

### La comunicación no verbal

Entendemos por comunicación no verbal cualquier comunicación que no se lleva a cabo mediante palabras y, en los procesos de coaching, la comunicación, en sus aspectos no verbales tiene gran importancia.

Los mensajes más importantes se expresan de forma no verbal (son a través de los componentes emocionales donde se canaliza la atención, el interés, y los vínculos establecidos entre coach-coachee) y, si bien no hay comunicación verbal sin comunicación no verbal, lo contrario si es posible, puede haber lenguaje no verbal sin lenguaje verbal.

Algunas de las principales características de la comunicación no verbal que hay que tener presente para poder utilizarla como herramienta comunicativa en los procesos de coaching son:

- » La comunicación verbal y no verbal están relacionadas de forma indisoluble y solo adquieren sentido cuando forma parte de un único sistema de comunicación debido a que ambas se complementan y superponen. La comunicación no verbal no hay que tomarla como una unidad aislada, ya que es inseparable del proceso global de comunicación.
- » La comunicación no verbal es inevitable, es decir, hay una imposibilidad de no comunicar de forma no verbal puesto que se trata de un tipo de comunicación que se produce en contra incluso de la voluntad.
- » La comunicación no verbal juega un importante papel en el proceso de comunicación global. Algunas investigaciones apuntan a que entre el 60 y el 65 por ciento del significado de una comunicación se obtiene de forma no verbal.
- » En el caso de que haya contradicciones entre ambos tipos de comunicación, los mensajes no verbales se interpretan como más veraces que los mensajes verbales. Así, por ejemplo, cuando se experimenta un sentimiento de aburrimiento hacia otra persona sin advertirlo, el mensaje comunicativo que se emite es contradictorio y mientras que el mensaje verbal puede transmitir un mensaje de apoyo o interés, por vías no verbales se comunica fastidio o aburrimiento. Estas contradicciones confunden al interlocutor e inspiran desconfianza.
- » En los mensajes no verbales es prioritaria la función expresiva o emotiva sobre la referencial y la mayor parte de los mensajes no verbales emocionales se presentan de forma inconsciente e involuntaria.
- » Existen sistemas de comunicación no verbal comunes a todas las culturas y otros exclusivos de un grupo social concreto. El lenguaje no verbal es en parte instintivo, en parte enseñado y en parte imitado.

El lenguaje no verbal asume dos funciones básicas para la práctica del coaching:

- 1. Posibilitar un sistema interaccional formal.** A través del lenguaje no verbal el coach comunica “control” y “formalidad” al proceso y así, sin que exista lenguaje verbal, la postura (cabeza alta, porte erguido), la expresión de la cara (seriedad), el tono de la voz (sin vacilaciones), la apariencia (la ropa ofrece pistas sobre el estatus o profesión),... permiten ofrecer información sobre la función de control de la situación por parte del coach.

- 2. Apoyar y complementar la comunicación verbal y regular la conversación.** A través de la comunicación no verbal (gestos faciales y corporales y paralenguaje) se pueden ampliar e ilustrar el significado del mensaje verbal y también se pueden utilizar para ayudar a ordenar la conversación (organización en turnos de palabra y cesión de la palabra).

Una función básica como apoyo a los mensajes verbales es ofrecer 'feedback', a través de las señales que se emiten e indican si el mensaje está siendo correctamente recibido, si le están creyendo, si provoca aburrimiento, etc...

### Categorías de comunicación no verbal

Para analizar la comunicación no verbal generalmente suelen usarse las siguientes categorías:

- » **Movimiento del cuerpo o comportamiento kinésico.** Comprende lo relativo a los gestos, los movimientos corporales, incluidos los de las extremidades, las manos, la cabeza, los pies y las piernas, las expresiones faciales (sonrisa y movimiento de los ojos) y la postura.
- » **Paralenguaje.** Tiene que ver con la forma de decir las cosas y no con lo que se dice: las *calidades de la voz* (el registro de la voz, altura de la misma, el ritmo, la articulación,...) y las *vocalizaciones*, entre las que se encuentran las caracterizaciones vocales (risas, llantos, suspiros,...), cualificadores vocales (intensidad de la voz, altura: aguda o grave y extensión) y las segregaciones vocales (expresiones como 'hum', 'm-hmm', 'ah', 'uh',...).
- » **Proxemia.** Es la percepción del individuo del espacio social y personal. El estudio de la proxemia analiza la forma en que se utilizan las relaciones espaciales para configurar, por ejemplo, relaciones formales o informales y tiene que ver con cuestiones tan dispares como la distribución de los asientos en una sala, la disposición espacial que debe asumir el coach, la orientación personal en las conversaciones y sus variaciones,...

### 1.3.1. Comportamiento kinésico

El comportamiento kinésico estudia el significado de los movimientos y gestos. No pueden ser considerados de forma aislada ya que no tienen significados explícitos e invariantes, determinándose su significado comunicativo en función del proceso interactivo en conjunto (la situación o el contexto complementan el lenguaje no verbal).

Para el proceso de coaching, entender el lenguaje corporal del cliente ayuda a establecer mejores relaciones y romper barreras defensivas que puedan estar interfiriendo con sus verdaderas intenciones. Por su parte, para el coach, aprender a usar los gestos propios de forma deliberada puede convertirse en un instrumento muy poderoso para proyectar honestidad y confianza. Por ejemplo, una serie de **consejos muy generales para comunicar seguridad**:

- no mirar al suelo, ya que es signo de temor o intranquilidad;

- intentar que las manos y los codos no descansen encima de la mesa; además es importante tener en cuenta que las manos hablan y por tanto, no hay que ocultarlas; también es importante no tener bolígrafos ni gafas en la mano si no son necesarios; evitar los puños cerrados puesto que ofrecen una imagen agresiva;
- mirar directamente al cliente cuando se hable, adelantar un poco el cuerpo desde el asiento cuando se quiera significar atención, interés y acercamiento; evitar las sillas giratorias ya que podrían transmitir nerviosismo;
- controlar la mímica, la expresión facial y el movimiento de los ojos (el parpadeo acelerado denota inseguridad y nerviosismo) y no exagerar la sonrisa.

Las categorías más estudiadas dentro del lenguaje corporal o comportamiento kinésico son: los gestos, la postura corporal, las expresiones faciales y la mirada.

- » **Los gestos.** Se trata de movimientos breves de ciertas partes del cuerpo que pueden observarse de forma más clara en la cabeza y en las extremidades y que pueden ser conscientes e inconscientes y dependientes o independientes del lenguaje verbal.

Existen un conjunto de gestos que pueden considerarse universales y entre ellos destacan: la amenaza del puño cerrado para señalar enfado, frotarse las manos en señal de anticipación de algo bueno, aplaudir como aprobación, levantar una mano para llamar la atención, bostezar de aburrimiento, dar palmaditas en la espalda para animar a alguien y frotarse el estómago indicando hambre.

Sin embargo, los gestos utilizados a nivel cotidiano varían en función de factores psicológicos y así, la personalidad tiene un efecto muy marcado tanto sobre la cantidad como el tipo de gestos que realiza una persona. *Por ejemplo, existen investigaciones que prueban que las personas autoritarias gesticulan menos que las antiautoritarias y también se ha observado que existen ciertas diferencias entre hombres y mujeres: los hombres cuando se sientan cambian menos veces de postura que las mujeres.*

De manera genérica, los gestos pueden hacer que una persona parezca:

**Nerviosa**, si tiene las piernas y los brazos cruzados, aprieta papeles contra su pecho, está sentada al borde de una silla, se retuerce las manos, golpea con el pie, balancea la pierna, tamborilea con los dedos, se come las uñas, se rasca mucho, se aclara la voz a menudo, se arregla la corbata, se mete las manos en los bolsillos,...

**Agresiva**, si cruza los brazos sobre el pecho, mira fijamente, señala con el dedo, aprieta los puños o se inclina sobre alguien

**Descortés**, si trabaja mientras alguien le habla, sonríe con afectación, murmura entre dientes, chasquea los nudillos, guarda documentos y carpetas antes de que la reunión haya terminado, estrecha la mano demasiado fuerte o demasiado débil, mira el reloj,...

**Ostentoso**, inclinar la cabeza hacia atrás mientras se habla, cerrar los ojos al hablar, mirar por encima del hombro, mirar por encima de las gafas, juntar los dedos de ambas manos, fruncir los labios, ...

**Lerdo**, mover las manos mientras se habla, ponerse cosas en la boca o barbilla, como los collares, retorcerse las manos, pasarse las manos por la cara, limpiarse las orejas o las uñas, dejar el zapato colgando de los dedos del pie o quitárselo,...

Son gestos positivos gesticular con la mano abierta, mantener el pulgar fuera cuando se introducen las manos en los bolsillos, mostrar gestos de atención mediante el contacto visual, asentimiento y ligera inclinación hacia delante para alentar la conversación,...

Por lo que respecta a los indicadores del lenguaje corporal que permiten identificar calidez o frialdad en las relaciones interpersonales, los indicadores de calidez comprenden un cambio de postura hacia la otra persona, sonrisa, contacto visual directo y manos quietas. Por su parte, una persona fría mira a todos los lados de la habitación, se repantinga, tamborilea con los dedos, no sonrío,...

Los gestos más característicos para la regulación de las intervenciones de comunicación son los movimientos de la cabeza. En este sentido, hay investigaciones que prueban que las personas hablan entre tres y cuatro veces más de lo habitual cuando la persona que escucha asiente con la cabeza utilizando grupos de tres o cuatro de estos movimientos de asentamiento en intervalos regulares.

La velocidad del gesto de asentimiento indica la paciencia o la falta de paciencia de la persona que escucha. Asentir lentamente señala que la persona que escucha está interesada en el mensaje del que habla. En cambio, asentir con la cabeza rápidamente indica al emisor que el receptor ya ha oído bastante o que quiere que concluya para intervenir.

**“Asentir lentamente señala que la persona que escucha está interesada en el mensaje del que habla. En cambio, asentir con la cabeza rápidamente indica al emisor que el receptor ya ha oído bastante o que quiere que concluya para intervenir.”**

Así, en la práctica del coaching, asentir con la cabeza tiene una doble función ya que los sentimientos positivos hacen que la cabeza asiente y al revés: asentir con la cabeza también genera sentimientos positivos. **Asentir con la cabeza es un gesto que genera confianza y fomenta la cooperación y el acuerdo.**

Después del rostro las manos constituyen la parte más expresiva y visible del cuerpo. Existe unanimidad en el hecho de que los movimientos de las manos son distintos en cada individuo pero su relevancia como medio de comunicación es muy variable. Una de las pistas más valiosas para analizar si alguien es abierto y sincero (o no) consiste en observar la exhibición de las palmas de sus manos ya que el ser humano tradicionalmente ha usado esta parte del cuerpo para mostrar que va desarmado, es decir, que no es fuente de ninguna amenaza. Cuando alguien empieza a abrirse o a ser sincero expone a su interlocutor toda la palma de su mano o al menos parte de ella tratándose esto de un gesto inconsciente que la intuición interpreta en términos de franqueza y sinceridad.

Por otro lado, cabe añadir también que cuando los niños mienten o esconden alguna cosa, suelen esconder las manos en la espalda y de la misma forma, un individuo que quiere que no le descubran en algún renuncio suele esconder sus manos en el bolsillo o cruzarse de brazos y, por ejemplo, guardarse las manos en los bolsillos es una actitud a la que se recurre en muchos casos en los que no se quiere participar en la conversación. Igualmente y, aunque los gestos de las palmas expuestas pueda convertirse en una costumbre, la tendencia a decir mentiras disminuye ya que a muchas personas les resulta difícil mentir exponiendo las palmas de las manos (una prueba más de que los gestos y las emociones están vinculados).

- » **Postura corporal.** Las posturas corporales: posición del tronco y de los miembros, la forma de sentarse, de estar de pie,... reflejan actitudes y sentimientos sobre el interlocutor y su relación con los otros, así como estados emocionales.

De manera general, algunas conclusiones con respecto a la postura corporal indican que:

- existe una relación entre la adopción de distintas posturas en función del estado de ánimo y, además, la postura es menos controlable que el rostro o el tono de voz. Por ejemplo, hombros hundidos y estados depresivos.
- la frialdad en la relación interpersonal se relaciona con la ausencia de cambios de postura, indiferencia en el contacto visual y escasez de sonrisa. Por su parte, un cambio de postura hacia la otra persona indica calidez.
- cuando dos personas están de acuerdo, comparten ideas o son amigos, tienden normalmente de forma inconsciente a adoptar la misma postura de brazos, piernas, cabeza o todo el cuerpo. Este comportamiento recibe el nombre de postura eco. Por este motivo, si se quiere ser neutral es adecuado intentar adoptar una postura imparcial (actitud de jugador de póker) o imitar las que exhiban los interlocutores.
- las posturas se categorizan en cuatro tipos:

**Acercamiento:** postura atenta comunicada por una inclinación hacia delante del cuerpo,

**Retirada,** se trata de la postura negativa, de rechazo o de repulsa, que se comunica retrocediendo o volviéndose hacia otro lado,

**Expansión:** postura orgullosa, engreída, arrogante o que desprecia que se transmite por la expansión del pecho, tronco recto o inclinado hacia atrás, cabeza erecta y hombros elevados y

**Contracción,** es una posición depresiva, cabizbaja, abatida incluso, que se comunica a través de un tronco bastante inclinado hacia delante con la cabeza hundida, los hombros colgando y el pecho hundido.

- es importante analizar el medio cultural a la hora de interpretar posturas. Por ejemplo, en la cultura norteamericana los hombres de estatus superior se sientan de forma más relajada, ponen los pies sobre el escritorio, se recuestan en el asiento, etc. algo que en las culturas europeas se considera mal visto.
- la distancia entre dos personas guarda relación con su grado de interés o intimidad e igualmente, el ángulo hacia el que los sujetos orientan su cuerpo proporciona pistas no verbales sobre sus actitudes y sus relaciones. Por ejemplo, la persona que mantiene una actitud fuerte con respecto a su interlocutor, lo hace situándose directamente frente a él, siendo percibida como una persona agresiva mientras que el interlocutor que transmite el mismo mensaje pero que coloca su cuerpo apuntando hacia otra dirección se considera una persona confiada y que piensa en sus objetivos pero no agresiva.
- los movimientos de los interlocutores puede usarse para inferir el estado emotivo y por ejemplo, una aceleración o un incremento de los movimientos se interpreta en clave de nerviosismo.
- por lo que respecta a la forma de andar, se constata que la tristeza, la alegría, y el orgullo o altivez son fácilmente identificables mientras las personas se desplazan. Así, una persona enfadada camina como si sus pies fueran muy pesados, imprimiendo además mucha fuerza en sus pisadas. Los pasos de un sujeto orgulloso son algo más largos de lo habitual y las personas alegres caminan más rápido.

- » **Expresiones faciales.** Juegan un papel clave en la comunicación ya que son los indicios más fiables del estado emocional del sujeto. Observando los gestos faciales del interlocutor pueden interpretarse expresiones de alegría, tristeza, miedo, rabia, sorpresa, asco o afecto. Sin embargo, las expresiones de felicidad, amor y miedo son mucho más fáciles de reconocer que el disgusto, el desprecio y el dolor.

En relación a las expresiones faciales, el código que se detalla a continuación es comúnmente aceptado para describir las seis emociones básicas:

**Sorpresa.** Se trata de una reacción emocional neutra, que se produce de forma inmediata ante una situación novedosa o extraña y que se desvanece rápidamente, dejando paso a las emociones congruentes con dicha estimulación. Los gestos faciales que corresponden a esta emoción son:

- Las cejas levantadas y curvas se elevan.
- Los ojos se abren y los párpados se contraen.
- Piel estirada debajo de las cejas.
- Arrugas horizontales en toda la frente.
- Párpados abiertos: párpado superior levantado y párpado inferior bajado
- La mandíbula cae relajada, quedando los labios y los dientes algo separados.
- Puede aparecer mezclada con otras expresiones como miedo, alegría, ira.
- Es la más breve de todas.

**Miedo o Ansiedad.** La distinción entre ansiedad y miedo puede concretarse en que la reacción de miedo se produce ante un peligro real y la respuesta es proporcional a éste, mientras que la ansiedad es desproporcionadamente intensa en relación con la supuesta peligrosidad del estímulo. La reacción facial pasa por:

- Las cejas se levantan y aparecen contraídas.
- Se junta el entrecejo.
- Aparecen arrugas en el centro de la frente.
- El párpado superior está levantado y el párpado inferior alzado y en tensión.
- La boca abierta, los labios tensos y ligeramente contraídos hacia atrás.
- Los ojos se abren desmesuradamente.

**Ira.** Es el componente emocional del complejo AHI (Agresividad-Hostilidad- Ira). La hostilidad hace referencia a la dimensión cognitiva, mientras que la agresividad sería la manifestación conductual. Los movimientos faciales que pueden observarse en las personas iracundas son:

- Cejas bajas y contraídas al mismo tiempo.
- Arrugas en el entrecejo.
- Los párpados superior e inferior tensos.
- La mirada dura y los ojos suelen aparecer prominentes.
- La boca se mantiene cerrada con los labios apretados, o abierta, tensa y en forma cuadrangular como si se apretara.

- Las pupilas dilatadas o contraídas.
- Las ventanas de la nariz se dilatan y tiemblan.
- El rostro se pone rojo o palidece.
- A veces se muestran los dientes.

**Felicidad.** La felicidad favorece la recepción e interpretación positiva de los diversos estímulos ambientales. De esta manera, no es fugaz, como el placer ya que consiste en una estabilidad emocional mucho más duradera. Los gestos faciales son:

- Las comisuras de los labios se colocan hacia atrás y hacia arriba.
- La boca puede estar abierta o no, con o sin exposición de los dientes.
- La cara se ensancha y las mejillas se levantan.
- La arruga naso-labial (que va desde la nariz a la comisura de los labios) baja.
- Los ojos están brillantes y el color de la cara se aviva.
- Aparecen arrugas debajo del párpado inferior que a veces aparece levantado.
- Las arrugas de los ojos (patas de gallo) se dirigen hacia fuera desde el ángulo externo de los ojos.



**Asco.** Es una de las emociones en las que las sensaciones fisiológicas son más patentes. Los gestos faciales que se exhiben ante una reacción de asco son:

- Arrugas en la nariz.
- Elevación asimétrica de la comisura del labio.
- Descenso del labio inferior.

**Tristeza.** A pesar de que tradicionalmente se considera como una de las emociones displacenteras, no siempre es negativa. Existe gran variabilidad cultural e incluso en algunas culturas no existe palabras para definirla:

- Ángulos interiores de los ojos hacia arriba.
- Los ángulos interiores de las cejas y los párpados se dirigen hacia arriba formando un triángulo.
- Las comisuras de los labios se dirigen hacia abajo o los labios aparecen temblones.

» **La mirada.** La importancia de la mirada para la comunicación no verbal es ampliamente asumida. Algunas cuestiones básicas referidas a las posibilidades comunicativas de la mirada:

- » A la mayoría de la gente le molesta un excesivo contacto ocular. A los adultos que suelen mirar fijamente se les considera deficientes mentales o personas socialmente peligrosas y amenazantes (el modo más fácil de amenazar o provocar a alguien es mirándole fija y continuamente).



- » Observar los ojos del interlocutor permite conocer en qué estado se encuentra la relación mutua en términos de reciprocidad, interés o atención y cuáles son las expectativas respecto al otro (si quiere continuar o no con la interacción). Sin embargo, en el transcurso de la interacción no se mira al interlocutor todo el tiempo aunque se observa que entre interlocutores que sienten una atracción mutua aumenta el contacto ocular mientras que en aquellos que se da vergüenza o confusión se produce poco contacto ocular.

Un excesivo contacto visual se interpreta como manifestación de superioridad, falta de respeto, amenaza, provocación y ganas de insultar. Un escaso contacto ocular se relaciona con la falta de atención, descortesía, falta de sinceridad o de honradez y también es signo de timidez. Dejar de mirar a los ojos bajando la vista se considera una actitud sumisa.

- » La comunicación entre dos personas será más efectiva cuando su interacción contenga una proporción de contacto ocular que ambos consideren apropiada a la situación. Habitualmente una persona mirará mucho a otra cuando los dos sujetos se encuentran muy separadas entre sí, cuando la conversación versa sobre temas impersonales o sencillos, cuando está interesada en el otro y su forma de reaccionar, cuando ama o le gusta la otra persona, cuando intenta dominar al otro y también si el individuo es extrovertido, depende de la otra persona y ésta no da señal de respuesta. También se establece contacto ocular cuando se busca información, se quiere mostrar atención e interés, se invita a y controla la interacción, se quiere dominar, amenazar o influir en los demás, se proporciona retroalimentación o 'feedback' en la conversación y se quieren manifestar ciertas actitudes. En cambio, una persona mirará muy poco a otra si están situados a muy poca distancia, si están discutiendo un asunto íntimo o difícil, si no está interesado en las reacciones que surjan del otro, si no le gusta la otra persona, si tiene un estatus superior y si es introvertido o padece alguna forma de enfermedad mental.
- » El tema tratado o la tarea afecta a la cantidad de mirada. Cuando se intenta esconder algún aspecto de los sentimientos íntimos o cuando se miente se tiende a evitar el contacto visual. La mirada también es clave cuando el interlocutor pretende persuadir.

Tradicionalmente las funciones comunicativas de la mirada se dividen en:

**Regular las interacciones comunicativas.** Así, el contacto visual se produce cuando se quiere indicar la apertura del canal de comunicación y, a veces, la mirada establece la obligación de interactuar y por tanto, cuando se quiere evitar el contacto se rehúye la mirada y viceversa. Por este motivo, la mirada recíproca aparece en secuencias de saludos y desaparece cuando el propósito es concluir el encuentro. Igualmente la mirada sirve para indicar a la otra persona que puede asumir el papel de hablante y para obtener retroalimentación por parte del emisor.

Para la práctica del coaching hay que tener en cuenta que en las conversaciones mantenidas por individuos que presentan una relación formal se intentará reducir el intercambio ocular ya que un exceso del mismo trasladaría el foco de atención del tema de la charla a la relación personal.

**Retroalimentación.** Cuando una persona persigue una retroalimentación en las reacciones de los demás, mira al interlocutor y si éste mira, se interpreta como signo de atención. De esta manera, las expresiones faciales del receptor así como sus miradas, sugieren además de atención que el oyente está interesado o no en lo que el emisor está contando. Tanto emisores como receptores apartan la mirada cuando procesan ideas difíciles o que requieren capacidad reflexiva.

**Expresar emociones.** Las expresiones humanas se asocian con diversos movimientos de ojos, por ejemplo, los párpados superiores levantados con contracción de los orbiculares pueden dar a entender una actitud de disgusto mientras que girar los ojos hacia arriba puede asociarse con cansancio o con la indicación de que existe algo extraño en la conducta del otro. Igualmente existen muchas expresiones de emoción que muestran gran cantidad de cambios en la zona ocular, por ejemplo la sorpresa y el miedo.



Por otra parte, la conducta ocular es también capaz de expresar multitud de aspectos exagerando levemente los patrones habituales. De esta forma, si un individuo mira mucho hacia otra parte mientras escucha a su interlocutor quiere decir que no comparte lo que el otro dice; si mientras habla vuelve los ojos muy a menudo hacia otro lado, denota que no está seguro de lo que dice o que quiere modificarlo; así, si mira a otra persona mientras escucha expresa su acuerdo con ella o que le presta atención y si mientras habla mira fijamente a la otra persona, demuestra que está seguro de lo que dice y que le interesan las reacciones de esa persona ante sus afirmaciones.

**Comunicación de la naturaleza de la relación interpersonal.** Mirar y mirarse recíprocamente indica la naturaleza de la relación que se establece entre los interlocutores y, así por ejemplo, el estatus puede reflejarse en los patrones utilizados a la hora de mirar y, según investigaciones realizadas la mirada y la mirada recíproca se suavizan con un destinatario de estatus elevado, se exageran con uno de estatus moderadamente alto y se minimizan con uno de estatus bajo. Por otro lado, también está demostrado que se realiza más contacto visual cuando se mira a alguien que agrada. Muy relacionado con este aspecto está el factor de actitud positiva o negativa respecto de la otra persona. Es decir, aunque a veces se mira más a las personas que resultan simpáticas, otras veces también se mira de forma prolongada y dura a aquellas que no gustan. Asimismo, también se mira más a quien se sabe que uno cae bien.

**Complemento de la comunicación verbal.** La mirada se utiliza para obtener información de retorno que informe acerca de las reacciones del interlocutor mientras habla así como para sincronizar el diálogo, por eso, las personas cuando hablan miran el doble que cuando escuchan.

### 1.3.2. Paralenguaje

El paralenguaje puede ser definido como el conjunto de características sonoras que se desarrollan a lo largo de las interacciones y que cumplen funciones comunicativas no específicamente gramaticales o referenciales.

Así, las **calidades físicas del sonido**, tales como el tono, el timbre, la cantidad y la intensidad, y los **modificadores fónicos** o tipos de voz (dependientes del control que ejercemos sobre los órganos implicados en la articulación y la fonación) pueden aportar a cualquier expresión oral componentes inferenciales que, convencionalmente, pueden determinar la información que se desea dar o matizar el sentido de un enunciado. Así, por ejemplo, una expresión como “**sé lo que quieres decir**”

puede comunicar entendimiento, desilusión, alegría o desprecio, dependiendo del tono con el que se emita o de la duración de algunos de sus sonidos, o puede tener distinto sentido si se dice con voz susurrante, con voz gritona o con voz temblorosa.

Atendiendo a diferentes aspectos del comportamiento paralingüístico, algunos consejos para una comunicación ideal en ambientes formales serían:

### **Atendiendo a la Respiración**

La respiración inadecuada crea inseguridad e irrita la garganta. Es conveniente evitar la respiración superficial, a medio tórax, que se produce al hablar sentado, cuando se adelanta el pecho hacia la mesa y sobre ella se colocan los brazos o descansan los codos o, cuando se habla de pie y el peso de la columna vertebral reposa sobre el pie izquierdo. Estos inconvenientes desaparecen cuando el emisor, si está sentado, está en contacto con el asiento en actitud relajada y cuando al estar de pie el peso del cuerpo reposa sobre el pie derecho ligeramente retrasado. Estas posiciones permiten la respiración diafragmática, más óptima para aumentar las capacidades expresivas y matizar y destacar las palabras claves.

### **Atendiendo a la Articulación de palabras**

Pronunciar con nitidez todas las palabras, vocalizar. Todas las palabras han de ser entendidas sin esfuerzo añadido.

### **Atendiendo a la Ondulación melódica**

Consiste en imprimir al discurso comunicativo varias alturas de voz con el objetivo de evitar la monotonía y resaltar palabras o fragmentos con determinada intencionalidad. Por ejemplo, bajando el volumen y destacando con un tono más bajo la palabra que se desee remarcar, o produciendo un cambio de intensidad, es decir, presentando la palabra con una pequeña pausa,... Tener en cuenta que: mayor velocidad implica mayor nerviosismo y una menor velocidad mayor credibilidad y sinceridad.

Por lo que se refiere al tono que se emplea al hablar: ascendente, descendente y mixto, en general, el tono ascendente evoca duda, indecisión e interrogación. Por su parte, el descendente transmite firmeza, determinación y confianza. El mixto, sugiere ironía y sarcasmo.

## **1.3.3. Proxemia**

La proxemia analiza las distancias y espacios que se establecen en las actividades comunicativas. Estas distancias varían transculturalmente, de la misma manera que la importancia que se le confiere al hecho de guardarlas o no. Así por ejemplo, las personas que proceden de zonas rurales están acostumbradas a que existan mayores distancias entre los interlocutores. La proxemia adecuada también depende de los contextos así, que una persona permanezca cerca de nosotros dentro de un ascensor no nos parece extraño, pero si esa misma persona se aproximase a una distancia similar en plena calle lo sentiríamos como una invasión a nuestro territorio.

La distancia corporal con la otra persona juega un papel muy importante a la hora de establecer un buen entendimiento y así por ejemplo ponerse demasiado cerca del otro se entenderá como un acto agresivo por nuestra parte, o si nos situamos demasiado lejos, la gente creerá que somos fríos y reservados,... Lo importante es buscar la distancia que hace que la otra persona se sienta cómoda.

En la práctica del coaching son necesarias competencias proxémicas que permitan adecuar los espacios a las relaciones creadas. Por ejemplo, es un error frecuente, sobre todo en aquellas personas que quieren establecer vínculos anímicos, establecer contacto físico con el interlocutor creyendo que el interés se puede demostrar acercándose de manera extrema. Cuando más cerca se está de una persona, obviamente sin permiso o vínculo afectivo común, más se aleja el interlocutor pues invadir el espacio personal provoca ansiedad, miedo o desestabilización.

### 1.4

#### La escucha activa

La escucha activa consiste en escuchar y mostrar al coachee que se está escuchando. Los coach deben ser capaces de escuchar y oír, lo que requiere comprender la totalidad del mensaje, buscando entender desde el propio punto de vista aquello que nos está siendo comunicado.

En la práctica, la escucha activa se resume en el esfuerzo físico e intelectual que permite recibir la totalidad del mensaje enviado buscando interpretar correctamente su significado. Se caracteriza por la habilidad de captar y reflejar adecuadamente y en su totalidad el mensaje de la otra persona en su doble vertiente de contenidos (lo que nos quiere comunicar) y sentimientos y emociones (cómo nos comunica esos contenidos).



Al contrario de lo que ocurre con el habla, la escucha es tarea que requiere concentración y esfuerzo. Así, cuando hablamos somos protagonistas y transmitimos sólo lo que nos interesa pero cuando escuchamos, nos llegan mensajes compartidos y otros que no lo son y se pierde concentración.

Ello, tiene base científica: el cerebro humano tiene una capacidad de pensamiento de entre 350 y 700 palabras por minuto. En cambio, la capacidad de procesamiento de mensajes hablados apenas supera las 130 palabras por minuto. La diferencia entre ambas capacidades se llena con pensamientos accesorios a lo que nos están diciendo.

Comportamentalmente, la escucha activa suaviza tensiones, por ejemplo en actos comunicacionales de queja. Algunas de las utilidades concretas de las habilidades de escucha activa para la práctica del coaching son tranquilizar o relajar situaciones tensas y lograr cooperación (al satisfacer la necesidad que tienen todas las personas de sentirse escuchadas y comprendidas, éstas suelen sentirse más dispuestas a colaborar y más receptivas).

Como coach es básico siempre intentar mejorar las habilidades de escucha y para ello es básico una preparación física (estar relajado, quedarse razonablemente quieto, mirar al coachee, mantener una actitud de interés y mantener el contacto visual y facial) y una preparación mental (concentración, mente abierta, escuchar el tono y el contenido y plantear preguntas para aclarar los significados).

Elementos que facilitan la escucha activa	Elementos a evitar en la escucha activa
<p>Disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar.</p> <p>Observar al coachee: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.</p> <p>Expresar al coachee que se le escucha, con comunicación verbal (ya veo, umm, uhh, ya,...) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).</p>	<p>Los prejuicios. Juzgamos anticipadamente al emisor y a su mensaje. Nos fijamos en su apariencia o su conducta, y no en lo que nos está diciendo.</p> <p>No distraernos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje. Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que la atención no decaiga.</p> <p>No interrumpir al que habla. No juzgar. No ofrecer ayuda o soluciones prematuras. No contra argumentar.</p> <p>No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: <i>“no te preocupes, eso no es nada”</i>.</p> <p>No contar “nuestra historia” cuando el otro necesita hablarnos.</p> <p>Evitar el “síndrome del experto”: ya se tienen las respuestas a los problemas de la otra persona, antes incluso de que haya terminado de comunicarlos.</p>
<p>De forma consciente o inconsciente se puede cortar la comunicación rechazando los sentimientos o acciones del coachee, así, comentarios como “ya no quiero oírte decir eso otra vez” o “pero a quien se le ocurre decir eso”, o medios no verbales como alejarse de una persona o evitar su mirada, pueden indicar rechazo a la comunicación.</p>	

Como habilidades y técnicas para la escucha activa destacamos:

**La empatía.** Es una habilidad, propia del ser humano, que nos permite comprender y experimentar el punto de vista de otros sin por ello tener que estar de acuerdo. No basta con entender al otro, hay que demostrarlo. Para demostrar una actitud empática se usan frases como: *“entiendo lo que sientes”*, *“noto que...”*. El contacto físico es una forma muy importante de comunicación no-verbal para transmitir empatía, no obstante, el contacto físico es algo que tiene que utilizarse con discreción porque hay personas que son reacias y puede ser sentido como un obstáculo.

**Parafrasear.** Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha, ya que ayuda a comprender lo que el coach está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: *“Entonces, según veo, lo que pasaba era que...”*; *“¿Quieres decir que te sentiste...”*

**Emitir palabras de refuerzo o cumplidos.** Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: *“Me encanta hablar contigo”* o frases menos directas, como: *“Bien”*, *“umm”* o *“¡Estupendo!”*.

**Resumir:** Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Expresiones de resumen serían: “*Si no te he entendido mal..., O sea, que lo que me estás diciendo es..., A ver si te he entendido bien....*” Expresiones de aclaración serían: “*¿Es correcto?, ¿Estoy en lo cierto?*”

**Respuestas mínimas:** Basta una palabra o movimiento de cabeza para dar la impresión de que se tiene interés en la conversación y nos gustaría que continuase. Expresiones como “*Mmm..., Sí*”, se denominan respuestas mínimas y deben ser utilizadas con frecuencia, sobre todo en aquellas personas que se expresan poco.

**El silencio:** En ocasiones es mejor no decir nada, sobre todo si se presupone que el otro desea añadir algo a su último comentario. No se debe apresurar la comunicación para llenar los lapsus ya que en ocasiones las personas necesitan tiempo para pensar lo que van a decir. No debe presionarse ni dar el aspecto de curiosidad, sobre todo por los aspectos privados de las personas.

## 2

### Herramientas y técnicas para el cambio cognitivo



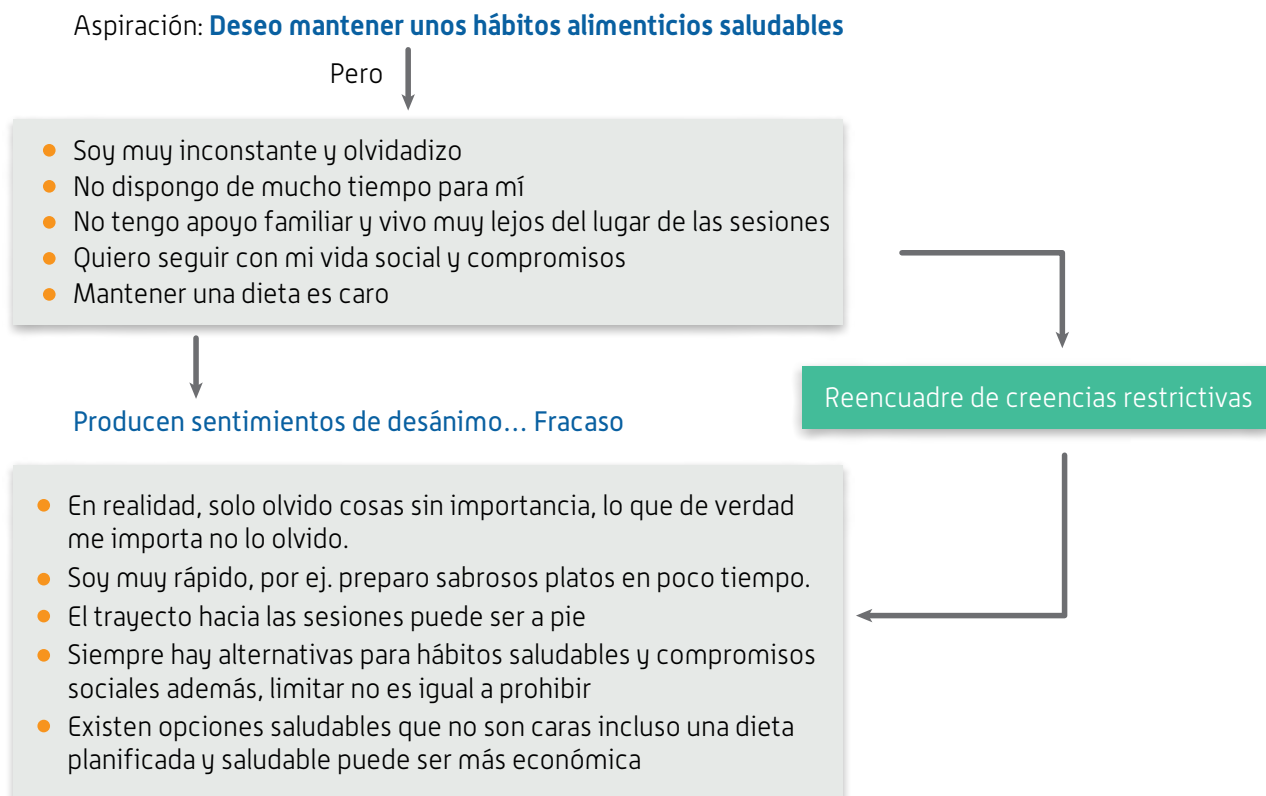
Las ideas irracionales, los prejuicios, los sesgos cognitivos,... en definitiva, los componentes cognitivos (lo que pensamos) tienen una alta influencia en las creencias personales acerca de la propia capacidad y en los procesos personales de cambio. De esta manera, el trabajo sobre las cogniciones es muy común en el coaching y, de manera general supone el aprender a pensar racionalmente en cuanto a la forma de verse a sí mismo, a los otros y a la vida en general.

*Por ejemplo, a una persona, mientras espera ser recibida por un nutricionista se le pasa rápidamente por la cabeza "Nadie ni nada podrá ayudarme" y comienza a desesperarse con deseos de abandonar su cita. Una persona se pesa después de comenzar a incluir cambios en su dieta y no ha conseguido llegar a su objetivo, inmediatamente piensa "soy un auténtico fracaso", y por tanto, su estado anímico es muy bajo y su conducta inicial parece encaminada a abandonar el proceso de cambio.*

Mediante las técnicas de comunicación se puede llegar a una reencuadre de las creencias negativas para el proceso del cambio así como descubrir y neutralizar las distorsiones cognitivas que dificultan o limitan el proceso.

**Técnica de reencuadre.** Esta técnica consiste en dotar a una persona de un nuevo marco para analizar un problema o situación, lo que permite cambiar el punto de vista perceptivo, cognitivo o emocional que da significado a esa situación, permitiendo descubrir nuevas posibilidades que no se podían ver con el modo anterior de ver la realidad. Esta técnica permite salir de los bloqueos que están impidiendo los procesos de cambio.

### Ejemplo de reencuadre de creencias negativas



El reencuadre para el coaching no significa negarlo todo ni ver el mundo a través de un filtro “rosa”, eso sería negar el problema y evitar su afrontación. Se trata de buscar un nuevo “enfoque” que permita ampliar los espacios de maniobra para el cambio, es decir, se trata de producir una modificación de los “mapas internos”. Lo que cambia tras el reencuadre es el sentido atribuido a la situación y no los hechos concretos correspondientes a esta. La regla básica del reencuadre es partir de la subjetividad del cliente y, a través de preguntas efectivas posibilitar puntos de vista totalmente nuevos a su situación que hacen que el cliente la perciba de forma diferente.

También es necesario guiar al cliente para que escuche con detenimiento sus propias autoconversaciones mentales que permitan revelar distorsiones y así, mediante el proceso de coaching se puede ayudar al individuo a reconocer los pensamientos automáticos, a percibir las creencias de las cuales provienen y proponerles el reto de “dudar” de ellas, racionalizando las cogniciones y permitiendo aumentar las creencias de autoeficacia (creencia en la propia habilidad para afrontar y superar los retos).

Las creencias y cogniciones que se encuentran detrás de mucho de nuestros comportamientos son interpretaciones tan arraigadas y profundas que las personas frecuentemente no las expresan ni aún a sí mismas, no tienen clara conciencia de ellas. Si se comienza a confrontar esas cogniciones, a preguntarse realmente “si es así lo que creo”, el individuo puede desarrollar cogniciones alternativas que le permitan formas alternativas de conducta.

Por tanto, si en el proceso de coaching se informa de las distorsiones cognitivas más usuales posibilitando al coachee el cuestionarse sus “modelos de pensamiento” pueden descubrirse planes de acción y cambio que hasta ese momento no encajaban en sus modelos mentales.



## 2.1

## Pensamiento automático y distorsiones cognitivas

**Pensamientos automáticos:** Se trata de juicios, etiquetas, interpretaciones y valoraciones de personas o hechos que forman parte del “diálogo interno” y que a veces se realiza de forma consciente y otras veces no. Este auto-diálogo presenta características diferentes a cualquier otro diálogo puesto que no existen filtros ni censuras. Los pensamientos automáticos se relacionan habitualmente con estados emocionales intensos (como la ansiedad, la depresión, la ira o la euforia) diferenciándose de la forma de reflexión y análisis que pueden llevarse a cabo en situaciones anímicas de calma o sosiego, donde los pensamientos suelen ser racionalizados.

Surgen básicamente de las creencias o de las “versiones” subjetivas de las cosas que nos ocurren, que suelen ser bastantes erróneas, en el sentido de dar una falsa imagen o interpretación, por lo que se le dice que están basados en “distorsiones cognitivas”.

Los pensamientos automáticos son difíciles de controlar. Son aprendidos y surgen básicamente de aquellas creencias y actitudes del individuo que son aprendidas en la infancia o adolescencia, provenientes de la familia, la escuela y otras influencias sociales. Como en esos periodos (infancia y adolescencia) aún no se ha desarrollado del todo la capacidad racional de análisis, son asimilados con mayor facilidad y almacenados en la memoria humana “*esperando*” a ser emitidos por situaciones con carga emocional. Las creencias más firmes son interpretaciones tan arraigadas y profundas que las personas frecuentemente no las expresan ni aún a sí mismas, no tienen clara conciencia de ellas.

Las formas de pensamiento automáticos que suelen ser habituales y repetitivos y que producen pensamientos distorsionados y desviados de los acontecimientos, se agrupan en lo que se ha denominado **distorsiones cognitivas**. Las más frecuentes son:

- » **Filtraje o Abstracción selectiva** Consiste en seleccionar un solo aspecto de una situación, aspecto que tiñe toda la interpretación de la situación y no se percata de otros datos que lo contradicen. Se resalta un simple detalle, habitualmente se filtra lo negativo y lo positivo se olvida, y toda la situación queda teñida por este detalle. *Ejemplo: un solo comentario negativo sobre nuestro trabajo o forma de actuar puede pesar más que los comentarios positivos recibidos en la misma situación.* Para contrarrestar esta distorsión conviene preguntarse ¿es esto realmente así?
- » **Pensamiento polarizado** Consiste en valorar o percibir los acontecimientos de forma extrema sin tener en cuenta los aspectos intermedios. Las cosas se valoran como buenas o malas, sin matices. *Por ejemplo, si no soy perfecto o brillante entonces solo podre ser un fracasado.* Para contrarrestarlo conviene preguntarse ¿entre estos dos extremos, hay grados intermedios?, ¿hasta qué punto eso es así?
- » **Sobregeneralización** En esta distorsión se produce una conclusión generalizada a partir de un incidente simple o un solo elemento de evidencia. Por ejemplo una persona que desea bajar de peso y sufre un fracaso al llevar a cabo una determinada dieta concluye como “*nunca conseguiré tener un peso adecuado*”. Palabras claves que indican que una persona esta sobregeneralizando son: “*todo, nadie, nunca, siempre, todos, ninguno*”. Para contrarrestarlo conviene preguntarse ¿qué pruebas tengo para sacar esa conclusión?, ¿hay algún caso contrario que demuestre que no siempre es así?

- » **Interpretación del pensamiento** Se refiere a la tendencia a interpretar sin base alguna los sentimientos e intenciones de los demás. A veces, esas interpretaciones se basan en un mecanismo llamado proyectivo que consiste en asignar a los demás los propios sentimientos y motivaciones, como si los demás fueran similares a uno mismo. Palabras claves de esta distorsión son: *“Eso es porque...”, “Eso se debe a...”, “sé que eso es por...”*. Para contrarrestarlo conviene preguntarse *¿Qué pruebas tengo para suponer eso? ¿Puedo hacer algo para comprobar si esa suposición es cierta?*
- » **Visión catastrófica** Esta distorsión consiste en adelantar acontecimientos de modo catastrofista para los intereses personales, en ponerse sin prueba alguna en lo peor para uno mismo. La palabra clave que suele indicar esta distorsión suele ser: *“¿y si...?”*. Para contrarrestarlo conviene dejar de anticipar, centrarse en el presente y valorar posibilidades. Preguntarse *¿otras veces lo he pensado? ¿qué ocurrió realmente? ¿qué posibilidades hay de que eso ocurra?*
- » **Personalización** Consiste en relacionar los hechos del entorno, sin base suficiente, con alguna forma de reacción ante uno mismo. Esta distorsión del pensamiento se suele acompañar con la tendencia a compararse continuamente con los demás. Por ejemplo, *ante una reunión de equipo pensar que todo lo que se dice se refiere exclusivamente a uno mismo*. Palabras claves son: *“lo dice por mí” o “hago esto mejor (o peor) que tal”*.
- » **Falacia de control** Consiste en como la persona se ve a sí misma como responsable de todo lo que ocurre a su alrededor o, en el otro extremo, se ve a sí misma como impotente y sin ningún tipo de control sobre los acontecimientos de su vida. Palabras claves son: *“no puedo hacer nada por...”, “solo me sentiré bien si...”, “yo soy el responsable de todo...”*. Para contrarrestarlo conviene preguntarse *“¿qué pruebas tengo para creer que eso depende solo de mí?, ¿es cierto que lo que sucede es responsabilidad de...?”*
- » **Falacia de justicia** Consiste en valorar como injusto todo aquello que no coincide con los deseos o expectativas personales. Palabras claves son: *“no hay derecho a...”, “es injusto que...”, “si de verdad..., entonces...”*
- » **Razonamiento emocional** Consiste en creer que lo que la persona siente emocionalmente es lo verdadero, por ejemplo si una persona se siente irritado es porque alguien ha hecho algo para alterarlo o si se siente ansioso es que hay un peligro real. Las emociones sentidas se consideran como hechos objetivos y no como interpretaciones subjetivas. Las palabras claves son *“si me siento así es porque soy o porque ha ocurrido...”*
- » **Falacia de cambio** El supuesto fundamental de este tipo de distorsión es creer que el bienestar de uno mismo depende de manera exclusiva de los actos de los demás. La persona suele creer que para cubrir sus necesidades son los otros quienes han de cambiar primero su conducta. Por ejemplo, ante problemas de pareja pensar *“la relación solo mejorara si cambia mi pareja”*. Para contrarrestarlo conviene preguntarse *¿Qué pruebas tengo para creer que la situación solo depende de esa persona?, aunque eso no cambiase ¿podría yo hacer algo?*
- » **Etiquetas globales** Consiste en poner un nombre general o etiqueta globalizadora a nosotros mismos o a los demás casi siempre designándolos con el verbo **ser**. Se trata de generalizar una o dos cualidades en un juicio global lo que produce una visión del mundo y las personas estereotipada, unidimensional e inflexible. Las palabras claves son: *“soy un..., es un..., son unos...”*. Para contrarrestarlo se recomienda buscar casos que escapen a la etiqueta cuestionándonos si: *“¿soy/son siempre así...?, ¿hay aspectos que no coincidan con esa etiqueta?”*

- » **Culpabilidad** Consiste en atribuir la responsabilidad de los acontecimientos bien totalmente a uno mismo, bien a otros, sin base suficiente y sin tener en cuenta otros factores que contribuyen a los acontecimientos. Otra característica de la culpabilidad es que a menudo no lleva a la persona a cambiar de conducta sino solo a darle vueltas a los malos actos. En este caso las palabras claves aparecen en torno a :“*mi culpa*”,“*su culpa*”,“*culpa de...*”. Para contrarrestarlo conviene buscar las causas del problema sin que necesariamente haya que encontrar culpables.
- » **Los deberías o autoexigencia inflexible** En esta distorsión la persona se comporta de acuerdo a unas reglas exigentes e inflexibles sobre cómo deberían de suceder las cosas. Cualquier desviación de esas reglas o normas se considera intolerable y conlleva una alteración emocional. Los pensamientos se concentran en “*lo que debería ser*” en vez de “*en como son*”. Las palabras claves que indican la presencia de esta distorsión son: “*debería de..., no debería de..., tengo que..., no tengo que...*”. (Esta distorsión cognitiva es conceptualizada por Albert Ellis como *creencias irracionales* y las contrapone a *creencias racionales*).
- » **Falacia de recompensa divina.** En esta distorsión cognitiva se tiende a no buscar la solución a las dificultades o problemas suponiendo que o bien la situación mejorará “mágicamente” en el futuro o bien se tendrá una “recompensa” por el sufrimiento actual. En este caso las palabras claves que indican esta distorsión son: “*el día de mañana tendré mi recompensa...las cosas mejoraran en un futuro*”.
- » **Creencias irracionales.** Son puntos de vista o ideas rígidas que tenemos las personas acerca del mundo. Estas ideas son de caracteres absolutistas, demandantes y condenatorios, dando la idea de que las cosas tienen que ser de una forma establecida y concreta. Por lo general incluyen palabras como: *siempre, nunca, tendría, debería,...*

## 2.2

### La disonancias cognitivas: relación entre conducta y actitudes



#### ¿QUÉ ES UNA ACTITUD?

Se considera que una actitud es una organización relativamente estable de creencias en torno a un objeto o una situación, las cuales predisponen a reaccionar preferentemente de una manera determinada. Se trata de un constructo hipotético (inferido pero no objetivamente observable) que se manifiesta a través de la conducta o a través de informes verbales.

Las actitudes están constituidas por un triple componente:

1. Componente afectivo (sentimientos evaluativos de agrado o desagrado)
2. Componente cognoscitivo (opiniones e ideas)
3. Componente conductual (tendencias de acción)

Las actitudes se relacionan con el comportamiento que mantenemos en torno a los objetos a que hacen referencia y así por ejemplo, *si mi actitud hacia un candidato presidencial es desfavorable, lo más probable es que no voté por él en las elecciones*, sin embargo, las actitudes son solo un indicador de la conducta pero no la conducta, por ejemplo, *si se detecta que la actitud de un grupo hacia la contaminación es desfavorable, esto no significa que las personas estén adoptando acciones para evitar la contaminación, pero si es un indicador de que pueden ir adoptándolas gradualmente*.

Pero ¿qué ocurre cuando el componente conductual es contradictorio con el componente cognoscitivo o afectivamente nos produce sentimientos disfuncionales? *Por ejemplo, a veces, nos sorprende cómo una persona cambia su actitud política en poco tiempo, lo que puede ser debido a profundas reflexiones y comparaciones sobre los programas políticos o, y más habitual, a la necesidad de encontrar coherencia con sus comportamientos, como puede ser el caso de alguien que se inclina por determinada ideología política y entabla una relación de pareja con otra persona que piensa de manera contraria y, como consecuencia, uno de los dos empieza a desplazarse hacia los posicionamientos de su pareja*

**“Para reducir la ansiedad que provoca la disonancia existente entre nuestra conducta y nuestra cognición, además de las auto justificaciones, las personas tratan de reducirla de una forma activa”**

Aunque de manera genérica nos acostumbramos a que exista coherencia entre lo que una persona sabe, cree o siente y lo que realmente hace, la suposición de que existe congruencia entre conducta y actitudes es bastante intuitiva y en realidad, la investigación psicosocial ha explicado cómo las personas podemos vernos motivadas a cambiar

nuestra forma de pensar para que ésta no contradiga lo que hacemos o hemos hecho. Siempre será posible encontrar razones para justificar nuestra conducta hasta el punto de que los individuos pueden llegar a auto-convencerse para lograr un equilibrio entre su conducta y su manera de pensar.

El deseo de coherencia es una de las principales motivaciones humanas y así, el bienestar psicológico depende de la coherencia existente entre creencias y entre creencias y comportamientos. Es decir, **las personas necesitan coherencia entre pensamiento y comportamiento tanto desde un punto de vista interno como externo, es decir, convencerse y justificarse a sí mismas y convencer y justificarse ante los demás de sus actos y comportamientos**.

Las personas difícilmente reconocen su inconsistencia sino que tratan de justificarla y, por tanto racionalizar las inconsistencias, lo que nos permite entender muchas de las paradojas del comportamiento humano, por ejemplo fumar aunque el médico nos lo haya prohibido y sabiendo que es perjudicial para la salud. Para romper la disonancia y, ya que romper el hábito es difícil cambiamos la creencias para evitar la disonancia, convenciéndonos de que *“los médicos también fuman”, o “ese conocido tan mayor sigue fumando” o “total por uno más no me voy a morir”*.

Para reducir la ansiedad que provoca la disonancia existente entre nuestra conducta y nuestra cognición, además de las auto justificaciones, las personas tratan de reducirla de una forma activa y, por tanto evitan las situaciones e informaciones que pudieran aumentarla, *por ejemplo leer artículos o ver reportajes sobre los efectos perjudiciales del tabaco*.

Es importante que, en los procesos de coaching estemos atentos a las situaciones de disonancia cognitiva evitando aquellas situaciones de auto-justificaciones que, a modo de frenos, impiden avanzar en los planes de acción marcados. Así, una de las funciones del coach será hacer consciente al coachee de los procesos de disonancia cognitiva y de la tendencia innata a defendernos de la misma, proporcionando a través de preguntas la posibilidad de iniciar un dialogo interno en el cliente que le descubra las mismas.



Aunque la conducta puede verse modificada en base a premios y castigos, estos no suelen servir para lograr cambios actitudinales.

Por ejemplo, si premiamos por realizar una conducta “obligatoria” (por ejemplo las tareas escolares), la disonancia que se produce (preferir cualquier otra actividad lúdica) puede reducirse en base a la justificación externa (estudio por el premio). Sin embargo, si se logra que el niño realice sus tareas escolares sin regalos, la justificación externa será insuficiente y se verá obligado a buscar justificaciones internas “hago las tareas porque me gusta”. Al aumentar la motivación extrínseca se reduce la motivación intrínseca:

Cuanta más pequeña es la recompensa que se ofrece por hacer algo, más fuerte será el cambio de actitud a favor de esa conducta (siempre que se consiga que la conducta llegue a tener lugar, claro). Cuando el premio no es suficiente para hacer algo, las personas justifican su acción internamente, convenciéndose y cambiando de actitud.

Un experimento que ilustra **el cambio de actitud y las recompensas** (no solo las materiales sino las sociales) es el realizado por Zimbardo y colaboradores. *Se pidió a unos soldados que comiesen saltamontes fritos como parte de un estudio sobre análisis de alimentos para la supervivencia. A la mitad les pedía su colaboración un oficial amistoso. A la otra mitad se la pedía un oficial más distante.*

La actitud de los soldados hacia el hecho de comer saltamontes se midió tanto antes como después de haberlos comidos.

Los resultados muestran que quienes comieron los saltamontes a petición del oficial distante mejoraron su actitud hacia ese alimento más que los que los comieron a petición del oficial afectuoso.

Los que lo hicieron por el oficial afectuoso tenían una justificación externa para sus actos (lo hacían para no defraudar al oficial), pero esta justificación era insuficiente para el resto.

Igualmente, aunque los castigos duros sirven para que alguien deje de hacer algo no sirven para cambiar la actitud y así, para que alguien entienda que hacer algo está mal es mejor dar castigos pequeños, de modo que no crea que deja de hacerlo sólo por el castigo y necesite buscar justificaciones internas (“no lo hago porque está mal”).

Un experimento que lo ilustra es el de Aronson & Carlsmith: *prohibieron a un grupo de niños que tocaran un juguete que resultaba muy atractivo. A una mitad, les amenazaron con castigos pequeños (“me enfadaré un poco”) y a la otra mitad con castigos más fuertes (“me llevaré todos los juguetes”). Cuando dejaron la habitación, todos los niños resistieron la tentación de jugar con el juguete. Al volver al cuarto se midió el atractivo de cada juguete. Los resultados mostraron que los niños a los que se les había amenazado con un castigo leve sentían menos atractivo por el juguete pero el juguete no perdió atractivo para los niños amenazados con castigos mayores.*

## 2.3

## Autosabotaje

Según la Real Academia sabotaje se define como una “*oposición u obstrucción disimulada contra proyectos, órdenes, decisiones, ideas, etc.*” Cuando la causa del sabotaje es personal e inconsciente se puede hablar de autosabotaje que puede ser definido como “*aquel acto tendente a obstaculizar un logro a través de manipulaciones inconscientes dirigidas hacia uno mismo*” “.

El autosabotaje se puede entender como la oposición inconsciente de la persona hacia sus propios proyectos, decisiones, ideas,... y que se infiere de conductas tipo como:

- no acabar las cosas, abandonar los planes de acción utilizando excusas sin importancia,...
- procrastinar: posponer hasta el último momento, retrasar obligaciones o proyectos en base a excusas
- no dar por concluido los proyectos en base a un excesivo perfeccionismo
- poner excusas, del tipo *soy demasiado mayor, no tengo tiempo,...* que enmascaran el miedo a llevar a cabo los objetivos.

De una manera genérica podemos decir que se trata de conductas oposicionistas basadas en retrasar o evitar irracionalmente o injustificadamente nuestras prioridades u objetivos, lo que ocasiona prejuicios evidentes tanto a nivel personal como práctico: estrés, ansiedad, desgaste de autoestima, sentimiento de culpa, retrasos, incumplimientos, oportunidades perdidas,... aunque en un principio se trate de conductas o actitudes que tienen su beneficio, como proteger del fracaso, de no quedar en ridículo, de los propios miedos.... *Por ejemplo, pagamos la cuota del gimnasio pero sólo vamos el primer día, o tenemos que preparar un informe y primeramente ordenamos la mesa, organizamos la agenda otra vez más, miramos documentación complementaria,...* Este último ejemplo es indicativo del denominado como “**síndrome del sacapuntas**” un problema operativo en que, cuando se empieza con la ejecución de alguna tarea se encuentra multitud de tareas previas (sacarle punta al lápiz) que se realizan en el afán de aliviar la presión de comenzar y evitar el malestar difuso de no comenzar en serio y actuar contrarreloj siempre con la promesa ficticia de que “*en cuanto acabe esto, ya me pongo en serio*”.



Aunque en la mayoría de los casos las conductas de autosabotaje enmascaran una falta clara de objetivos, otros factores que se suelen asociar a las conductas de autosabotaje son el miedo al fracaso o al éxito (si nunca acabo nada no tendré que enfrentarme a la posibilidad de fracasar o de pelear por el éxito), la falta de motivación o dificultades de concentración y un trabajo excesivo o agotamiento profesional. Otra de las principales causas del Autosabotaje es la falta o pérdida de autoconfianza personal en relación a las habilidades personales.

Las ideas limitantes también se asocian al autosabotaje y así, una de las primeras ideas limitantes es pensar en lo que no queremos en vez de lo que en queremos, es decir, diferenciar entre lo que se quiere y lo que no se quiere ya que la mente no puede procesar hechos negativos (cosas que no son) ejemplo si escuchamos la orden **no pienses en ese pastel...** Lo primero que hace la mente es pensar en el pastel para tener claro su imagen mental y, después borrarla... De esta manera, donde enfocamos la atención (de una manera consciente o inconsciente) es precisamente en lo que queremos evitar.



Así, las técnicas utilizadas con el objetivo de aumentar la concienciación acerca de los objetivos personales de cambio (lo que se quiere) además de proporcionar un medio de reflexión crítica sobre las posibilidades e intenciones reales también sirven para reducir las conductas de autosabotaje. Estas técnicas se engloban bajo el epígrafe genérico de herramientas de exploración y concienciación entre las que destacan los análisis DAFO.

El análisis DAFO se empieza a utilizar en el ámbito de la dirección de empresas como herramienta de planificación empresarial donde a partir de un análisis de la organización y de su entorno se valoran las diferentes decisiones estratégicas que se pueden tomar.

Metodológicamente se conforma en base a dos ejes: un eje para los pros y contras y otro para los condicionantes externos e internos. DAFO es el acrónimo de cuatro palabras: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que, para su análisis se organizan en forman de matriz.

En los procesos de coaching es habitual que muchas de las técnicas y metodologías puedan utilizarse en varios contextos, a veces en forma directa y otras con modificaciones. Así, la técnica DAFO como metodología de análisis aplicada en el ámbito personal conforma los dos ejes de análisis del ámbito empresarial interno/externo en un eje presente/futuro.

El eje del presente nos lleva a analizar los aspectos tanto negativos como positivos acerca de nuestras actuaciones actuales. El eje del futuro nos lleva a situar los aspectos tanto negativos como positivos que un cambio determinado puede llevar aparejado en el futuro.

**DAFO PERSONAL: Conceptos básicos a tener en cuenta**

**Debilidades**

- » áreas de bajo rendimiento o en las que se quiere mejorar
- » recursos que se necesitan y de los que actualmente no se dispone (da igual el motivo por el que no se dispone)
- » situaciones difíciles ajenas al ámbito de influencia personal pero influyentes (por ejemplo problemas laborales, problemas en el entorno familiar,...)
- » estrategias utilizadas anteriormente que no han surtido efecto

**Amenazas**

- » consecuencias negativas de conseguir y de no conseguir los objetivos que se están analizando
- » situaciones o elementos presentes que pueden afectar en el futuro próximo
- » cambios que pueden suceder y que son relevantes para mi análisis

**Fortalezas**

Existencia de una capacidad o recurso en condiciones de ser aplicado para alcanzar los objetivos

- » cosas o situaciones de éxito anterior o presente.
- » red social con la que se cuenta para conseguir el objetivo: familia, amigos, compañeros de trabajo, otros contactos
- » recursos económicos, de tiempo o personales que funcionan como ventaja competitiva
- » elementos de poder (información, conocimientos, personas influyentes con las que se tenga contacto)
- » estrategias exitosas utilizadas en el pasado para enfrentarte a situaciones iguales o parecidas a las analizadas

**Oportunidades**

Opciones que pueden aprovecharse

- » oportunidades que surgen del análisis de las fortalezas personales
- » oportunidades que surgen a través de la red social
- » oportunidades que se presentan gracias a los recursos de los que se dispone

De manera genérica, las HABILIDADES PERSONALES que suelen analizarse en un DAFO PERSONAL ( independiente al objetivo concreto) son:

Autoconfianza. Aprendizaje. Aceptación de errores y fracasos. Superación. Creatividad. Gestión de las emociones. Iniciativa. Orientación al logro. Comunicación y persuasión. Negociación. Liderazgo. Adaptación al cambio. Capacidad de decisión.



Ventajas y características del DAFO aplicado al ámbito nutricional:

- » Se trata del inicio de un proceso, y aunque por sí sola no tiene mayor efectividad, el autoco-nocimiento de las debilidades, de los puntos flacos, de los propios deseos y motivaciones, de los recursos y fortalezas proporciona una capacidad mayor para evitar los autosabotajes y eliminar aquellas tensiones emocionales que se pueden producir en los inicios.
- » Se trata de una técnica con escasa efectividad en el caso de ser auto-aplicada ya que es siempre difícil hacer un autoanálisis realista y ajustado (siempre existen debilidades que caen en la zona oscura o ciega de la conciencia personal y que necesitan de, por ejemplo, preguntas poderosas para aflorar a un nivel consciente).
- » Hay que tener cuidado a la hora de aplicar un análisis DAFO personal ya que hay coachees con un bajo nivel de crítica o autocrítica y esta técnica reforzará solo aquellos aspectos que están siendo útil en sus estrategias actuales, debilitando las posibilidades de cambio. Hay que prestar atención a las señales que nos indican que un proceso de análisis personal pueda ser contraproducente o que aún no es el momento de llevarlo a cabo: sentirse incó-modo, no percibir las propias fortalezas/debilidades, tener sentimientos negativos,...
- » Es más correcto comenzar primeramente por el eje presente/futuro y el eje contra/pros, es decir debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para así, analizar en último lugar, aquellos factores que podemos considerar planes de acción.

### 3

## Otras técnicas y herramientas



Para abordar los procesos de coaching relacionados con el ámbito nutricional es necesario tener en cuenta una red compleja de factores personales (creencias, actitudes, habilidades, genética,...) sociales y contextuales.

**“En los procesos de coaching nutricional aunque la información es importante para educar e informar a los clientes, la información por sí sola rara vez es suficiente para modificar conductas.”**

A fin de promover el cambio conductual es por tanto necesario, emplear una combinación de intervenciones y, aunque las técnicas y herramientas propias del coaching que tienen en cuenta factores de carácter personal como las emociones, actitudes y cogniciones resultan imprescindibles para la eficacia del proceso, suelen incorporarse acciones de asesoramiento en ámbitos concretos como nutrición, cuidados y ejercicio físico.

Es decir, en los procesos de coaching nutricional aunque la información es importante para educar e informar a los clientes, la información por sí sola (sistema tradicional de asesoramiento nutricional) rara vez es suficiente para modificar conductas. Así, a menudo las dietas y proyectos nutricionales fracasan porque se basan en un asesoramiento nutricional lógico cuando existen diversidad de factores que influyen en los aspectos nutricionales más allá de los informativos (como si el desconocimiento de los hábitos saludables fuese lo único que impide comer bien).

### 3.1

## Estrategias de enseñanza para la práctica del coaching

Paralelo a las estrategias y metodología propias del coach, en los procesos de coaching el coachee debe utilizar ciertas estrategias que favorecen el desarrollo de habilidades y que son englobadas bajo el epígrafe genérico de **estrategias de enseñanza** o estrategias dirigidas al aprendizaje del coachee

Para lograr un aprendizaje significativo (diferente de la mera información) se requiere el uso de métodos y técnicas activas (con participación del cliente) e inductivas (que parten de su experiencia).

Existen múltiples clasificaciones de métodos o técnicas educativas dirigidas al aprendizaje, por ejemplo, la que diferencia entre **técnicas bidireccionales**: diálogo, grupo... y **técnicas unidireccionales**: folletos, cartas, radio, vídeo... Sin embargo y, desde un planteamiento operativo ofrecemos una clasificación que relaciona diferentes tipos de técnicas con los diferentes objetivos de aprendizaje:

Objetivo de aprendizaje	Técnicas
Exponer y reorganizar informaciones	Exposición de información con discusión Lectura con discusión
Analizar y reflexionar	Resumir y ordenar Análisis de casos y textos
Desarrollo y entrenamiento en habilidades	Demostración con entrenamiento Simulaciones

**Entrega de material informativo.** La entrega de material informativo-educativo permite al usuario contar con información concreta que pueda ser consultada en tiempos fuera/dentro del propio proceso de coaching. El tipo de material más frecuentemente utilizado es el escrito pero también pueden utilizarse otros medios (soporte informático, grabación...) según el tema de que se trate. Aunque el material puede únicamente entregarse, resulta más eficaz explicarlo y “trabajarlo” conjuntamente: señalar la información más importante para la situación concreta, añadir información escrita... Igualmente, la aportación de información oral sobre un tema resulta más eficaz si se apoya en gráficos, esquemas, listas,... que puedan después incluirse en el material informativo aportado. Es lo que podemos denominar como **técnicas de enseñanza visuales**.

Las técnicas de enseñanza visuales aunque siempre aparecen apoyando a la información verbal en la práctica del coaching tienen un triple objetivo:

- » Las representaciones visuales permiten clarificar los pensamientos propios
- » Las representaciones visuales permiten reinterpretar las relaciones entre diferentes elementos permitiendo utilizar nuevos puntos de análisis
- » Las representaciones visuales afianzan el recuerdo y exigen mayor implicación que presentar información solo por un canal.

En las sesiones de coaching las estrategias de corte visual más utilizadas son los dibujos y los esquemas o representaciones gráficas. Sin embargo, una de las reticencias habituales es el pensar si las técnicas visuales son adecuadas para un determinado proceso de coaching o si hay que tener habilidades especiales para poder utilizarlas. Hay que tener en cuenta que todo puede ser comunicado y todo puede ser comunicado visualmente. No hace falta ser un artista porque todo el mundo sabe dibujar y dibujar es una forma muy efectiva de pensar: el pensamiento visual.

El dibujo es una técnica que permite disciplinar las capacidades de observación ya que “dibujar” exige mirar cuidadosamente y observar tanto los detalles como los aspectos generales o de interrelaciones. Frecuentemente, al pedir al coachee que dibuje o esquematice alguna situación, alguno de sus problemas u objetivos,... se le permite descubrir detalles que pasaron desapercibidos en un primer análisis.

Hay que tener en cuenta que lo importante no es dibujar en sí (aspecto final) sino el proceso de producción y la descripción verbal del mismo. Así, con la descripción verbal de los dibujos se pretende y, más allá de una descripción, una calificación de la situación donde se relacionan las imágenes con los esquemas relacionales del sujeto, el recuerdo y los sentimientos generales de la situación descrita. Las representaciones gráficas se diferencian de los dibujos en que no requieren habilidades artísticas especiales y que no requieren ser representativos (parecerse a algo).

Hay numerosas técnicas para las estrategias visuales: palabras claves, diagramas, gráficos, ideogramas, mándalas, historietas, dibujos expresivos,... Una de las más utilizadas para la planificación de cambios que afectan a la esfera vital es la **línea del tiempo**.

Se trata de una herramienta muy sencilla e intuitiva ya que representa de forma gráfica aquellas situaciones significativas o cambios que afectan a la persona (no se trata de reflejar los cambios acontecidos o situaciones significativas de manera objetiva sino de forma subjetiva). Esta representación situacional permite apreciar con mayor claridad las consecuencias y camino seguido hasta el momento lo que permite una mayor concienciación personal y por tanto mayor motivación para el cambio.

Para crear una línea de tiempo útil a los procesos de coaching:

- En una hoja amplia se le pide al coachee que dibuje una línea y señale en ella con una marca las fechas que considere más importantes o significativas para él, desde su nacimiento hasta la actualidad. Cualquier cosa puede valer, ya esté relacionado con los estudios, trabajo, familia, pareja... lo importante es que tenga una significación para él.
- Posteriormente se le pide que añada todo tipo de información de carácter subjetivo, es decir, sentimientos, ideas, pensamientos, decisiones que afectaron o cambiaron su vida.
- Reflexionar sobre la representación gráfica obtenida ¿cómo se encuentra viendo gráficamente su trayectoria vital? ¿recuerda algo que se le ha pasado por alto? ¿le ayuda a entender cómo es su vida actual?
- A través de un preguntas poderosas el coach ayudará a relacionar el objetivo de cambio con posibles pistas que en la Línea de la Vida puede observar son importantes para el coachee. Igualmente puede verse en que otros momentos se ha intentado ese mismo objetivo y las resistencias o bloqueos encontrados.

# 4

## Referencias Bibliográficas

- » Catalao, J.A.; Penim, A.T.; (2011) *Herramientas de coaching*.
- » Pastor, Y. (Coord) (2006). *Psicología Social de la Comunicación. Aspectos básicos y aplicados*. Madrid.
- » VV.AA. (2010) *Herramientas de coaching personal*
- » Whitmore, J. (2003) *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*.
- » Zepeda Zea de Gómez, R. (2007) *Reencuadre de creencias y seguimiento de modelos en el proceso de formación de docentes comunicadores*

**Hazte Soci@**  
y elige el Programa  
que mejor se adapte  
a tus necesidades.

**Infórmate**

[www.divulgaciondinamica.es](http://www.divulgaciondinamica.es)

**Disfruta de estas ventajas ...**

- » Tutor/a personal
- » Realizar todos los cursos que desees\*
- » Teléfono de atención personalizada
- » Contenido descargable

\* Tiempo mínimo de realización 3 semanas por curso según horas del curso.



divulgación **dinámica**<sup>+</sup>  
#CLUBdeFORMACIÓN



[www.divulgaciondinamica.es](http://www.divulgaciondinamica.es)

