



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN CON COACHING Y
PSICOLOGÍA POSITIVA

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:
DENISE GUTIÉRREZ GARCÍA

DIRECTORA DE LA TESINA:
MTRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB

COMITÉ DE TESIS:

MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA
MTRA. MA. DEL SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS
MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA
DR. SAMUEL JURADO CÁRDENAS



Ciudad Universitaria, D.F. Octubre, 2014.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Gracias Dios, por permitirme llegar a este punto del camino y concluir esta etapa, por las oportunidades, los éxitos, los aprendizajes y las bendiciones.

Gracias Familia, por el apoyo incondicional, por los valores inculcados, por ser uno de mis pilares en la vida, mis raíces, fuente de amor e inspiración. A los que ya no están pero los llevo presentes, abue Ric y Chelo, Ruffis, a los que aún tengo la dicha de disfrutar en vida, mis padres, Yoyis, porque cada uno a su manera han fungido de apoyo para éste y muchos otros logros. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. ¡Los amo!

Gracias a mis Profesores y Coaches, de los cuales aprendí mucho, por los ejemplos de perseverancia, constancia y dedicación, porque descubrí mi vocación y fueron una pieza fundamental en mi formación profesional, especialmente a Luis Blancas (q.e.p.d) y Ricardo Escobar.

Gracias Ivan, por tu paciencia y comprensión, por tus palabras de aliento y motivación. Por Drako, por estar siempre a mi lado y por llenarme de motivos para ser mejor cada día. ¡Te amo!

Gracias, a mi tutora Erika y a cada uno de los sinodales por sus conocimientos, su paciencia y dirección, a todas aquellas personas que directa e indirectamente colaboraron y participaron en la realización de esta investigación.

¡Muchas gracias! ☺

Índice

Índice.....	1
Resumen.....	3
Introducción.....	4
Capítulo 1. Psicología Positiva	
1.1 Historia de la Psicología.....	6
1.2 Psicología Transpersonal.....	8
1.3 Origen de la Psicología Positiva.....	12
1.4 VIA (Values in Action).....	17
1.5 El Modelo PERMA.....	27
1.6 Algunos estudios de Psicología Positiva.....	29
Capítulo 2. Coaching	
2.1 Historia del Coaching.....	36
2.2 Qué no es Coaching.....	37
2.3 Diferencia entre Coaching y Terapia.....	44
2.4 Perspectiva de Coaching Psychology.....	46
2.5 Efecto Pigmalión.....	47
2.6 Sustentos de Coaching Psychology.....	49
2.7 Implicaciones para el Área Organizacional.....	53
Capítulo 3. Aplicación al Área Organizacional	
3.1 Bienestar Laboral.....	58
3.2 El enfoque en la persona.....	62

3.3 El Modelo GROW.....	63
3.4 La Psicología en las Organizaciones.....	65
3.5 El patrón positivo.....	69
Modelo de Intervención.....	80
Conclusiones.....	93
Referencias.....	101

Resumen

El presente documento, muestra una propuesta que establece una metodología diferente para la realización de un curso o taller en las organizaciones actuales. Está basado en una nueva perspectiva desde la Psicología Positiva y un acompañamiento en Coaching. A diferencia de la Psicología tradicional, se aborda cómo construir y mantener una vida más sana y estable.

En este escrito, se expone la historia general de la Psicología, cómo surgió la Psicología Positiva, los resultados de las investigaciones actuales, la historia del Coaching y las implicaciones prácticas para la construcción del bienestar de las personas por medio de la fusión de estas dos disciplinas. Se muestra un modelo, en el cual, no sólo se trabaja con los principales problemas dentro de una organización como falta de comunicación, deficiente trabajo en equipo y un inadecuado clima laboral, sino que principalmente se enfoca en el bienestar y la felicidad de los colaboradores, que en consecuencia incluye otros beneficios tanto personales como para la organización en general. Estos beneficios son a un nivel sistémico, es decir, no sólo benefician a la persona como individuo, tanto en la salud física y mental, sino que impactan en su bienestar como colaborador, en el equipo de trabajo, en la organización e incluso a nivel sociedad y todo su entorno.

Palabras clave: Coaching, Psicología Positiva, Bienestar.

Introducción

La Psicología Positiva es un nuevo enfoque de la Psicología que estudia lo que hace que la vida merezca ser vivida. Estudia la experiencia óptima, es decir, como las personas son y dan lo mejor de sí mismas. Se presentan investigaciones de la Psicología Positiva, que tienen el propósito de contribuir a una comprensión científica más completa de la experiencia humana. Transmite cómo construir una vida feliz, saludable, productiva y significativa en todos los ámbitos de la vida.

El Coaching junto con la Psicología Positiva comparten muchos aspectos, ambos se preocupan por el óptimo funcionamiento humano y el potencial. De acuerdo con lo anterior, se propone que las fortalezas, virtudes, talentos y actitudes optimizan el rendimiento, aumentan la felicidad y mejoran la calidad de vida de las personas, haciéndolas más fuertes ante las circunstancias de la vida.

En la actualidad hay muchos estudios de Psicología Positiva que contribuyen a validar el Coaching como una profesión. Un enfoque basado en fortalezas y datos sólidos sugieren los beneficios a largo plazo de efecto positivo.

El objetivo de esta tesina es llevar este enfoque a las organizaciones por medio de un taller, no solo para el beneficio propio de la empresa sino también para la

calidad de vida de cada uno de sus colaboradores, basado en estas dos disciplinas y que tienen resultados duraderos.

Dicha tesina está integrada por varios capítulos, iniciando por la historia de la Psicología, como surgió el enfoque de Psicología Positiva, la historia del Coaching y como ambas disciplinas se fueron relacionando.

CAPÍTULO 1. PSICOLOGÍA POSITIVA

“Los hombres olvidan siempre que la felicidad humana es una disposición de la mente y no una condición de las circunstancias”.

John Locke (1632-1704).

1.1 Historia de la Psicología

La importancia de la Psicología desde sus inicios, fue crear una ciencia para tratar las enfermedades mentales. A través de ella se logró conocer y, a su vez, clasificar sus causas, por ejemplo: la crianza, algún traumatismo o por genética. Su mayor prioridad ha sido, hasta hace muy poco, comprender y remediar, o al menos reducir, los problemas individuales y sociales del ser humano (Hervás, 2009). Así, la Psicología y la Psiquiatría, crearon tratamientos psicológicos que junto con medicamentos ayudaban al bienestar de las personas a reducir sus malestares y, por ende, hacerlas un poco menos infelices.

En Grecia a.C., el filósofo Aristóteles definió el comportamiento humano, desde una ética eudaimonista (de *eudaimonia*: ‘felicidad’). El ser humano, en sus ocupaciones y su vida cotidiana, siempre persigue un fin; no existe salvo algunas excepciones, alguna actividad sin una finalidad propia (Estermann, 2001). Aristóteles creía que había un ‘*daimon*’ único, o el espíritu de cada individuo, que guía a la persona a seguir las cosas que son perfectas para sí mismo. Actuando

de acuerdo con este '*daimon*', es como al individuo lo lleva a la felicidad (Boniwell, 2006). Aristóteles observó que los hombres aspiran a la felicidad como un fin universal y define la felicidad como una forma de vida, no es algo dado por la naturaleza, sino el resultado del obrar del hombre, es decir, que requiere un esfuerzo para llegar a ella. En un sentido más amplio, *eudaimonia* también se refiere a 'florecimiento', que tiene que ver con una vida en la que la persona realiza su verdadero potencial (Nettle, 2006).

Por otro lado, un pilar en el psicoanálisis, Sigmund Freud en "El malestar de la cultura" (1930/2004) decía que buscar la felicidad simplemente es un fracaso, ya que esa búsqueda es impulsada por aspectos infantiles del individuo, que jamás se pueden alcanzar en la realidad. En sus palabras, Freud menciona que "Uno se inclina a decir que la intención de que el hombre deba ser 'feliz', no estaba incluida en el plan de la 'creación'..." (1930/2004).

Aunque su crítica va más enfocada hacia la cultura de la religión, en general creía que la felicidad sólo es un constructo del hombre para evitar el sufrimiento, "... El que busca la felicidad de este modo, se convertirá en un loco. Sobre todo, cuando pretende una transformación delirante de la realidad" (1930/2004).

A pesar de las diferentes propuestas de los autores anteriores, el estudio de la Psicología se ha centrado principalmente en los aspectos negativos de los seres

humanos, por enfermedades patológicas o estados emocionales que afectan el bienestar del individuo y la sociedad en general (Seligman, 2002).

Este sesgo, por lo general negativo, también se ha generalizado en el ámbito organizacional. En las empresas el papel del psicólogo generalmente está encaminado al reclutamiento y selección de personal, capacitación y, en algunas ocasiones, puede brindar algún tipo de “apoyo” a los empleados para que éstos se incorporen o vuelvan rápidamente al trabajo, con el fin de reducir costos, evitar la rotación de personal y aumentar la productividad. No teniendo en cuenta, en la mayoría de los casos, ningún acercamiento con las cualidades o aspectos de bienestar y felicidad en el personal.

1.2 Psicología Transpersonal

La Psicología Transpersonal nació de una visión compartida de un grupo de psicólogos que se dieron cuenta de que las teorías psicológicas predominantes de esa época eran muy escasas para cubrir toda la potencialidad humana (Grof, 2003). En Norteamérica, a mediados del siglo XX, la Psicología estaba dominada por dos principales escuelas: la conductista y la freudiana. Estas 2 orientaciones, generaron un sentimiento de insatisfacción, como acercamientos adecuados a la psique humana, lo cual condujo al desarrollo de la Psicología Humanista y principal antecesor de la Psicología Positiva. El principal representante de este nuevo campo fue el conocido psicólogo norteamericano Abraham Maslow, que

ofreció una crítica mordaz sobre las limitaciones del conductismo y el psicoanálisis, la primera y segunda fuerza en Psicología, como él las llamó y formuló los principios de una nueva perspectiva en Psicología (Grof, 2010).

La principal crítica en contra del conductismo fue que el estudio con animales, como ratas y palomas, sólo pudo explicar aquellos aspectos del funcionamiento humano que se comparten con estos animales. De este modo, esos estudios no tienen relevancia para un mayor entendimiento de las cualidades humanas específicas: como el amor, la autoconciencia, la determinación propia, la solidaridad, la moralidad, el arte, la filosofía, la religión, etc.

Esta perspectiva, también concierne a algunas características negativas específicas del ser humano: como la ambición, la crueldad, la agresión intencional, etc. En cambio, el principal interés de la Psicología Humanista o Transpersonal, la tercera fuerza de Maslow (1969), satisfacía el interés en la consciencia y la introspección como complementos importantes al acercamiento objetivo de las investigaciones.

En su crítica al psicoanálisis, Maslow (1969) señaló que Freud y sus seguidores llegaron a conclusiones sobre la psique humana principalmente a través de los estudios en psicopatología, por lo que mostró su desacuerdo con las reducciones biológicas y las tendencias a explicar todos los procesos psicológicos en términos de instintos básicos. En comparación, la Psicología Humanista se centraba en el

estudio de poblaciones sanas, e incluso personas que mostraban un funcionamiento “supranormal” en varias áreas: en el crecimiento, el potencial humano y en funciones más elevadas de la psique (“la creciente cima” de la población de Maslow). También, puso énfasis en que la Psicología, tenía que ser susceptible a las necesidades prácticas humanas y servir a los intereses y objetivos de la sociedad.

Algunos años más tarde, después de que Abraham Maslow y Anthony Sutich formaran la Asociación para la Psicología Humanista (*Association for Humanistic Psychology, A.H.P.*) y su revista, el nuevo movimiento se volvió muy popular entre los profesionales norteamericanos en salud mental e incluso entre el público en general. La perspectiva multidimensional de la Psicología Humanista y su énfasis en la totalidad de la persona proporcionó un marco general para el desarrollo de una variedad de nuevos y efectivos acercamientos terapéuticos, e hizo que se expandieran enormemente las posibilidades de tratar con problemas emocionales, psicosomáticos, interpersonales y psicosociales (Grof, 2010).

En 1967, un pequeño grupo de trabajo (en el que estaban incluidos Abraham Maslow, Anthony Sutich, Stanislav Grof, entre otros) se reunió con el objetivo de crear una nueva Psicología que hiciera honor a todo el espectro de la experiencia humana, incluidos los diversos estados poco comunes de consciencia. Durante estas discusiones, Maslow y Sutich aceptaron la sugerencia de Grof y llamaron a esta nueva disciplina “Psicología Transpersonal”, término que reemplazó a su

nombre original “Transhumanista”, o “llegando más allá de lo humanístico”. Poco después, formaron la Asociación de Psicología Transpersonal (*Association of Transpersonal Psychology, A.T.P.*) y crearon la Revista de Psicología Transpersonal (*The Journal of Transpersonal Psychology*).

La Psicología Transpersonal, o la cuarta fuerza, se centra en las principales ideas equivocadas que la Psiquiatría y la Psicología establecieron, con respecto a la espiritualidad y la religión. También, respondía a las importantes observaciones de las modernas investigaciones sobre consciencia, así como a otros campos para los que el existente paradigma científico, no tenía una explicación suficiente.

Puesto que la salud psicológica óptima, está entrelazada con otros aspectos del bienestar, desde una perspectiva transpersonal, la totalidad depende de una integración equilibrada de los niveles de conciencia física, emocional, mental, existencial y espiritual (Vaughan, 1986). La salud no es algo estático, sino un proceso dinámico de continuo funcionamiento óptimo y de intercambio relacionado en todos los niveles. La Psicología Transpersonal afirma la posibilidad de totalidad y auto trascendencia que se explora y manifiesta a través de la experiencia personal (Grof, 2003).

1.3 Origen de la Psicología Positiva

La Psicología Positiva surgió a finales del año 1990, cuando Seligman, ex presidente de la *American Psychological Association (APA)*, estudió los aspectos positivos del ser humano, teniendo entre sus objetivos el estudio de las bases psicológicas del bienestar y la felicidad, los rasgos que permiten superar con éxito situaciones difíciles, la aplicación de estrategias efectivas para potenciar cualidades positivas como el optimismo, la satisfacción, el altruismo o las emociones positivas en la vida del ser humano, entre otras.

La Psicología Positiva es un término genérico para las teorías e investigaciones sobre lo que hace la vida más digna de ser vivida (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). No pretende ser un movimiento filosófico o espiritual, ni un ejercicio de autoayuda o milagroso para alcanzar la felicidad o, incluso, un medio fuera de un contexto profesional (Vera, 2006).

Su misión es fomentar y comprender los factores que permiten a las personas, las comunidades y las sociedades prosperar (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Las experiencias en la vida de las personas se caracterizan por la forma en que le afectan sus emociones, ya sean emociones positivas (alegría, amor, positivismo) o emociones negativas (ansiedad, tristeza, ira, desesperación).

La emoción se define como la tendencia de respuesta de varios componentes, que se despliegan a lo largo de períodos de tiempo relativamente cortos (Diener, 1999; Ekman y Davidson, 1994). Por lo general, una emoción comienza al hacer una evaluación del significado personal de algún acontecimiento antecedente. Este proceso de evaluación, puede ser consciente o inconsciente y se desencadena una cascada de tendencias de respuesta, que se manifiestan a través del sistema, como la expresión facial, el procesamiento cognitivo y cambios fisiológicos.

En investigaciones de Fredrickson (2005), las emociones, ya sean positivas o negativas, tienen efectos muy diferentes en la vida diaria. Ella muestra que las emociones positivas, aumentan otras funciones psicológicas, por ejemplo, dan poder a las personas para abrir su foco de atención, a "ensanchar el lente" y ver mejor el panorama.

Físicamente, se ha comprobado que las emociones positivas aumentan el sistema inmune, mejoran la resiliencia ante la adversidad, tienen un impacto en la simetría del cerebro y un número considerable de estudios muestran que promueven la longevidad (Fredrickson & Losada, 2005).

Según Fredrickson y Cole (2013), en un estudio realizado en la Universidad de Carolina del Norte, el estado psicológico positivo de una persona, influye en la expresión de sus genes. El estudio consistió en invitar a 80 voluntarios "sanos" para contestar un cuestionario *online* donde se les preguntó por qué se sentían

satisfechos con sus vidas, después los investigadores tomaron muestras de su sangre para analizar sus glóbulos blancos. Como resultado del análisis, hallaron que los diferentes tipos de felicidad generan diferentes efectos en el genoma humano, es decir, si la felicidad provenía de hacer cosas por los demás o por sí mismo. Aunque ambos pueden coexistir, se menciona que siempre prevalece una sobre otra.

El altruismo, que es la felicidad derivada de hacer cosas por los demás, mostró perfiles de expresión genética muy favorables en sus células inmunitarias. Estas personas tenían niveles bajos de expresión de genes antiinflamatorios y una expresión fuerte de genes antivirales y de anticuerpos.

El hedonismo y egoísmo, que es la felicidad derivada de la autogratificación, presentaron perfiles exactamente opuestos. Estas personas tenían un perfil de expresión genética desfavorable, que incluía una alta cantidad de genes inflamatorios (que se relaciona con el desarrollo del cáncer, la diabetes y las enfermedades cardiovasculares) y una baja expresión de genes antivirales y de anticuerpos.

Este estudio alude, que la felicidad o bienestar que nos proporciona el ayudar al prójimo, resulta más beneficiosa que, por ejemplo, centrar la atención en uno mismo.

Por otra parte, estas emociones positivas no sólo influyen en el presente, como un momento agradable, sino que se mantienen a largo plazo también. Por eso, vale la pena cultivarlas, no sólo como estados finales en sí mismos, sino también como un medio para lograr el crecimiento psicológico y un mayor bienestar a través del tiempo (Fredrickson, 2001).

Seligman (2002) menciona tres niveles en el campo de la Psicología Positiva: el subjetivo, el individual y en grupo. El nivel subjetivo es sobre la experiencia subjetiva positiva, es decir, el bienestar y la satisfacción, la alegría, los placeres sexuales, la felicidad (presente), la construcción de un futuro optimista, esperanza y fe. El nivel individual lo constituyen los rasgos personales: la capacidad de amar y la vocación, la valentía, la habilidad interpersonal, la sensibilidad estética, la perseverancia, el perdón, la originalidad, el talento y la sabiduría. El nivel grupal, se trata de las virtudes cívicas y las instituciones que mueven a los individuos hacia una mejor ciudadanía: la responsabilidad, el respeto, el altruismo, la civilidad, la moderación, la tolerancia y la ética de trabajo (Gillham y Seligman, 1999; Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

La aplicación de la Psicología Positiva en la organización es que la persona encuentre su participación auténtica, contribuya al clima laboral benéfico, al trabajo en equipo y que haga contribuciones genuinas en su trabajo para la mejora de la organización y la sociedad en general, mediante el descubrimiento de condiciones que mejoren la confianza, la comunicación y el altruismo entre

personas. En otro ámbito, también ayuda a mejorar la vida familiar mediante una mejor comprensión de la dinámica del amor, la generatividad y el compromiso moral con la sociedad (Sheldon, Frederickson, Rathunde, Csikszentmihalyi y Haidt, 2000).

La Psicología Positiva tiene tres pilares: a) el estudio de las emociones positivas; b) el estudio de los rasgos positivos, sobre todo las fortalezas y virtudes, pero también las "habilidades", como la inteligencia y la capacidad atlética; y c) el estudio de las sociedades positivas, como la democracia, familias fuertes y la libre investigación, que apoyan las virtudes y las emociones positivas (Seligman, 2003).

Una vida placentera o agradable, consiste en conseguir con éxito las emociones positivas sobre el presente, pasado y futuro, teniendo tanto como sea posible (y poca emoción negativa). El aprendizaje de las habilidades, que amplifican la intensidad y la duración de las emociones positivas y disminuir las emociones negativas (Jayawickreme, Pawelski y Seligman, 2009).

Una vida dedicada es una vida que persigue con éxito el compromiso, la participación y la absorción en los ámbitos de trabajo, las relaciones íntimas y el ocio (Csikszentmihalyi, 1990).

Una vida con significado, consiste en la búsqueda del propósito. Esta vida radica en el uso de las fortalezas y talentos, la forma de pertenecer y servir a algo que el individuo cree que es más grande que él (Jayawickreme, Pawelski y Seligman, 2009).

1.4 VIA (*Values in action*)

Seligman (2002) creó la clasificación de virtudes y fortalezas, como una clasificación opuesta al “Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales” (DSM por sus siglas en inglés). Mientras que el DSM clasifica y describe las patologías mentales del ser humano (Manual utilizado por médicos, psiquiatras y psicólogos para diagnosticar a un enfermo mental), el VIA (*Values in Action* por sus siglas en inglés) es un cuestionario que mide cada una de las fortalezas y virtudes que ayudan a tener una mejor salud mental.

Seligman (2002) define las fortalezas como un rasgo, una característica que se presenta en diferentes situaciones y conforme pasa el tiempo. Las fortalezas son medibles, se pueden adquirir y son las vías para llegar a alcanzar las virtudes humanas. Tiene un criterio de universalidad, es decir, que se valoran en casi todas las culturas del mundo.

Las fortalezas se distinguen del talento o la capacidad, porque tienen elementos que los diferencian. Las fortalezas son rasgos morales y se pueden entrenar y perfeccionar, mientras que las capacidades y el talento (como por ejemplo, correr muy rápido o cantar bien) no son rasgos morales ni son fáciles de adquirir, aunque se pueden desarrollar y afinar, tiene que existir una base que es innata. Por el contrario, las fortalezas como el valor, la justicia o la amabilidad pueden forjarse incluso a partir de unos cimientos frágiles. Además, las capacidades son relativamente automáticas, mientras que en las fortalezas, es clave el concepto de voluntad. Prácticamente cualquier persona puede obtener con el tiempo, esfuerzo y determinación suficientes, las fortalezas, mientras que las capacidades no pueden adquirirse por medio de la voluntad.

Existen 24 fortalezas universales ordenadas en 6 categorías que nombraron las virtudes, éstas son:

A. Virtud de la sabiduría y el conocimiento. Son las fortalezas cognitivas que implica la adquisición y el uso del conocimiento, así como buscar, disfrutar y compartir el conocimiento con otros.

- Curiosidad, interés por el mundo. Es el deseo y la motivación por explorar información novedosa y desafiante, es el interés por lo que sucede en el mundo, encontrar temas fascinantes, explorar y descubrir nuevas cosas.

- Amor por el conocimiento y el aprendizaje. Es la motivación a adquirir nuevas habilidades, conocimientos o experiencias. Llegar a dominar nuevas materias y conocimientos y la tendencia continua a adquirir nuevos aprendizajes.
- Juicio, pensamiento crítico, mentalidad abierta. Es la capacidad de enfrentarse a situaciones novedosas de manera efectiva, vivir con plenitud y aprender continuamente del entorno. Pensar sobre las cosas y examinar todos sus significados y matices. No sacar conclusiones al azar, sino primero evaluar cada posibilidad y estar dispuesto a cambiar las propias ideas con base en la evidencia.
- Creatividad. Es la capacidad de crear ideas o comportamientos originales que contribuyan en la vida propia y en la de otras personas. Pensar en nuevas y productivas formas de hacer las cosas e incluye la creación artística pero no se limita exclusivamente a ella.
- Perspectiva, sabiduría. Sin ambas, el conocimiento se queda en una serie de datos y hechos. La sabiduría es necesaria para que esos nuevos conocimientos sirvan para mejorar la vida de una persona (y las de quienes le rodean). Ser capaz de dar consejos sabios y adecuados a los demás, encontrando caminos no sólo para comprender el mundo sino para ayudar a comprenderlo a los demás.

B. Virtud de Coraje. Son las fortalezas enfocadas a conseguir las metas ante situaciones de dificultad u oposición, ya sea interna y/o externa.

- Valentía. Una persona valiente actúa siguiendo sus convicciones y creencias frente a cualquier peligro o dificultad. No se deja intimidar ante la amenaza, el cambio, la dificultad o el dolor. Es ser capaz, de defender una postura que uno cree correcta, aunque exista una fuerte oposición por parte de los demás, actuar según las propias convicciones, pese a que eso suponga ser criticado e incluye la fuerza física pero no se limita a ella.
- Persistencia y diligencia. Es una fortaleza que mantiene en pie a pesar de los obstáculos, visualizando las metas, trabajando y perseverando en los esfuerzos hasta que se logran los objetivos. Terminar lo que uno empieza. Persistir en una actividad aunque existan obstáculos, obtener satisfacción por las tareas emprendidas y que consiguen finalizarse con éxito.
- Integridad, honestidad, autenticidad. La integridad, ayuda a vivir de acuerdo a los valores personales y responsabilizarse de quien se es y de lo que se hace. Ir siempre con la verdad por delante, no ser pretencioso y asumir la responsabilidad de los propios sentimientos y acciones emprendidas.
- Vitalidad y pasión por las cosas. Ésta fortaleza, se encuentra en los individuos que viven plenamente cada momento de la vida, evitando el agotamiento diario llenándose de energía vital. Es afrontar la vida con entusiasmo y energía, hacer las cosas con convicción y dando lo mejor de uno mismo. Vivir la vida como una apasionante aventura, sintiéndose vivo y activo.

C. Virtud de humanidad. Las fortalezas “humanas” que envuelven la creación de relaciones, particularmente el acercarse y hacerse amigo de otras personas, implican cuidar y ofrecer amistad y cariño a los demás.

- Amor en cualquiera de sus formas. El amor, es una de las fortalezas que más llena y realiza. Eric Fromm (1956) define cuatro elementos básicos en todas las formas de amor: cuidado, responsabilidad, respeto y conocimiento. Tener importantes y valiosas relaciones con otras personas, en particular con aquellas en las que el afecto y el cuidado son mutuos. Sentirse cercano y apegado a otras personas.
- Generosidad, altruismo, compasión. El verdadero altruismo, significa cuidar o ayudar a los demás por el hecho en sí y no por un reconocimiento especial o cualquier tipo de retribución. Hacer favores y buenas acciones para los demás, ayudar y cuidar a otras personas “de corazón” sin recibir nada a cambio.
- Inteligencia social. Si la inteligencia emocional, se refiere a la capacidad para utilizar la propia información de manera eficiente, la inteligencia social se refiere a la capacidad de comprender y apreciar los matices emocionales de una relación. Ser consciente de las emociones y sentimientos, tanto de uno mismo como de los demás, saber cómo comportarse en las diferentes situaciones sociales, saber qué cosas son importantes para otras personas y tener empatía.

La película de “La lista de Schindler” es un ejemplo de esta virtud.

D. Virtud de justicia. El objetivo de la justicia es determinar de forma objetiva los derechos y responsabilidades éticas y morales hacia los demás.

- Civismo, responsabilidad social, trabajo en equipo. Las personas con esta fortaleza, se orientan hacia la comunidad tanto o más que hacia su propio interés. El civismo, conlleva una participación con la comunidad, la búsqueda de igualdad y cooperación, la cohesión social y el optimismo. Trabajar bien, dentro de un equipo o grupo de personas, ser fiel al grupo y sentirse parte de él.
- Sentido de la justicia, equidad. Esta fortaleza conlleva el desarrollo de habilidades para el consenso equitativo, la sensibilización con la justicia social, la expresión de compasión por los demás y la perspicacia necesaria para comprender las relaciones y obtener resultados equitativos. No dejar que los sentimientos personales, influyan en decisiones sobre los otros, dando a todo el mundo las mismas oportunidades.
- Liderazgo. Los jefes, son personas que hacen que las organizaciones funcionen, los líderes son personas que inspiran a los demás a comportarse de una determinada manera. Animar al grupo del que uno es miembro para hacer cosas, así como reforzar las relaciones, entre las personas de dicho grupo. Organizar actividades grupales y llevarlas a buen término.

Un ejemplo de esta virtud es el personaje de Henry Fonda, en la película “Doce hombres sin piedad”.

E. Virtud de templanza, moderación. La templanza se refiere a una moderación juiciosa, las fortalezas relacionadas con la templanza protegen del exceso.

- Capacidad de perdonar, compasión. La fortaleza del perdón se caracteriza por “perdonar a aquellos que han cometido un error, aceptando sus defectos, dando a la gente una segunda oportunidad y liberándose de emociones negativas como la ira o la angustia”. Es la capacidad de perdonar, a aquellas personas que han actuado mal, dándoles una segunda oportunidad, no siendo vengativo ni rencoroso.
- Modestia, humildad. Es reconocer con realismo las capacidades, las limitaciones y abrirse a nuevas ideas.
- Prudencia. La prudencia, es una orientación hacia el futuro personal, una forma de razonamiento práctico y autogestión, que ayuda a lograr los objetivos individuales a largo plazo de manera eficaz. Ser cauteloso a la hora de tomar decisiones, no asumir riesgos innecesarios, ya sea diciendo o haciendo nada de lo que después uno se pueda arrepentir.
- Auto-control, auto-regulación. Esta fortaleza ayuda a controlar los deseos, emociones y conductas, con el fin de obtener alguna recompensa posterior. Es tener capacidad para regular los propios sentimientos y acciones. Tener disciplina y control sobre los impulsos y emociones.

En la película de Star Wars, el personaje de Yoda y los Jedi son un ejemplo de esta virtud.

F. Virtud de trascendencia. La trascendencia, ocurre cuando una persona se mueve más allá de su experiencia o comprensión vital. Las fortalezas que acompañan a esta virtud, ayudan a conectarse con el entorno y proveer un sentido más profundo de significado y propósito en la vida.

- Apreciación de la belleza y la excelencia, capacidad de asombro. La apreciación de la belleza, está muy relacionada con la elevación, el asombro, la admiración, la sorpresa o el maravillarse. Se convierte en una fortaleza cuando las personas descubren la belleza y la excelencia a su alrededor y esta experiencia les deja una mezcla de relajación, sobrecogimiento y ganas de reaccionar de manera positiva. Saber apreciar la belleza de las cosas, del día a día, o interesarse por aspectos de la vida como la naturaleza, el arte, la ciencia, etc.
- Gratitud. La gratitud, se refiere al reconocimiento y expresión de agradecimiento hacia un regalo, ya sea material o no. Ser consciente y agradecer las cosas buenas que a una persona le pasa. Saber dar las gracias.
- Esperanza, optimismo. Ser optimista significa abordar la vida de frente, centrándose en las soluciones y posibilidades, sabiendo aceptar y reconocer que no hay soluciones y es conveniente un cambio de perspectiva. Esperar lo mejor para el futuro y trabajar para conseguirlo. Creer que un buen futuro, es algo que se tiene que conseguir.
- Sentido del humor. La capacidad para relativizar y quitar las rígidas reglas de la vida, trascenderla y aumentar la perspectiva. El sentido del humor, aumenta las

emociones positivas. El gusto por la risa y las bromas, hacer sonreír a otras personas y hace ver el lado positivo de la vida.

- Espiritualidad, fe. La espiritualidad es la fortaleza más humana y sublime, que consiste en tener creencias coherentes sobre un significado y finalidad de la vida que trasciende la existencia. Pensar que existe un propósito o un significado universal en las cosas, que ocurren en el mundo y en la propia existencia. La creencia de que existe algo superior, que da forma y protege. Por ejemplo, James Stewart en “Qué bello es vivir” es un personaje con trascendencia vital.

Se evalúa por medio de un cuestionario de 245 ítems tipo Likert, con 5 posibles respuestas cada uno, que mide el grado en que un individuo posee cada una de las 24 fortalezas ordenadas bajo las 6 virtudes.

López y Snyder (2003) tienen una compilación sólida en un manual de evaluación psicométrica de ciertas fortalezas como la esperanza, el optimismo y la espiritualidad. Ed Diener, Chris Peterson, Martin Seligman y otros también han desarrollado medidas fiables y estandarizadas de los niveles de bienestar, las fortalezas, los enfoques de la felicidad, la satisfacción de la vida, entre otros (ver <http://authentichappiness.org>).

Como resultado de ello, ahora se puede "diagnosticar" fortalezas, características positivas y virtudes de una manera precisa y fiable como medimos la ansiedad o depresión (Kauffman, 2006).

Se han estudiado capacidades de la persona (por ejemplo, la creatividad, la esperanza, el optimismo, la gratitud) pero que no se han desarrollado sistemas de clasificación o taxonomías que proporcionen un marco de referencia para la comprensión de estas fortalezas en su conjunto. Sin embargo, la clasificación de VIA de Fortalezas (Peterson & Seligman, 2004), proporciona una forma de entender las fortalezas humanas en un meta-nivel de análisis, resultando de gran utilidad para las organizaciones.

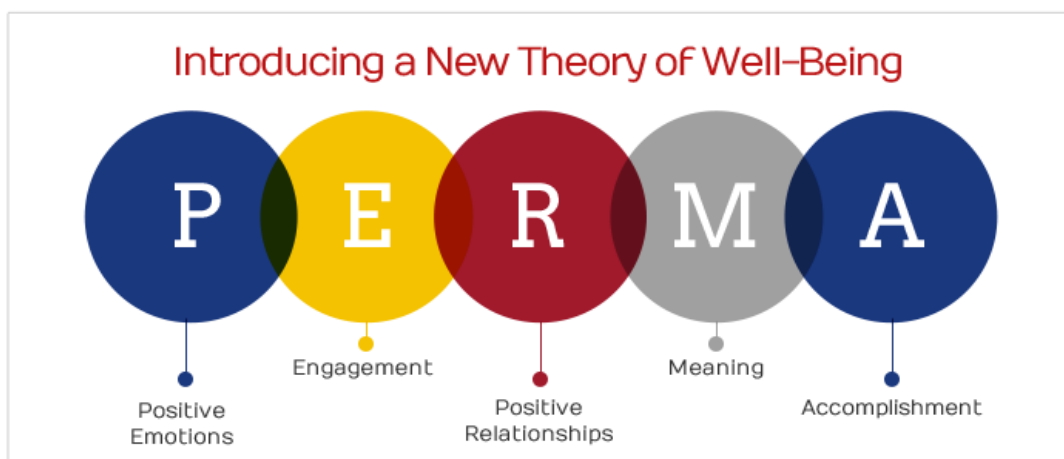
Una fortaleza también puede ser definida como "la capacidad natural de comportarse, pensar o sentir, que permite el funcionamiento óptimo y el rendimiento a base de resultados" (Linley y Harrington, 2005) (www.personalystrengths.com).

Seligman (2002) menciona que la 'felicidad' tiene tres componentes: la emoción positiva (la vida agradable), el compromiso (la vida dedicada) y significado (el sentido a la vida).

1.5 El Modelo PERMA

El Modelo PERMA fue desarrollado por Seligman (2011) y representa los cinco elementos esenciales que deben estar “en su lugar” para que se pueda experimentar el bienestar duradero (Ver fig. 1). Estos son:

Figura1. Modelo PERMA



1. *Positive Emotion* o Emoción Positiva (P)

Para que se pueda experimentar el bienestar, se necesitan emociones positivas en la vida diaria. Cualquier emoción positiva como la paz, la gratitud, la satisfacción, el placer, la inspiración, la esperanza, la curiosidad o el amor, entra en esta categoría.

2. *Engagement* o Compromiso (E)

Cuando una persona está verdaderamente comprometida en una situación, tarea o proyecto, experimenta un estado de flujo, es decir, que el tiempo parece detenerse y se concentra intensamente en el presente. Entre más se experimente este tipo de compromiso, es más probable que experimente el bienestar.

3. *Positive Relationships* o Relaciones Positivas (R)

Las personas son "seres sociales" y las buenas relaciones son fundamentales para el bienestar. Las personas que tienen relaciones significativas y positivas con los demás, son más felices que los que no lo hacen.

4. *Meaning* o Significado (M).

El significado es muy importante ya que, sea una deidad, una religión determinada o una causa que ayude a la humanidad de alguna manera, todas las personas necesitan un significado en su vida para tener un sentido de bienestar.

5. *Accomplishment* o Realización/Logro (A)

La mayoría de las personas se esfuerzan para mejorar de alguna manera, ya sea que estén tratando de dominar una habilidad, alcanzar una meta valiosa, o ganar en un evento competitivo. Como tal, el logro es otra cosa importante que contribuye a la capacidad de prosperar.

1.6 Algunos estudios de Psicología Positiva

Moll (2006) demostró neurológicamente, que cuando se practica el altruismo, se activan en el cerebro las mismas zonas que activan el placer, la vía mesolímbica de recompensa, relacionada con la alimentación o el sexo. Es decir, el ser humano siente placer cuando ayuda a otros, en un mecanismo cerebral similar al que experimenta cuando tiene relaciones sexuales o cuando satisface, por ejemplo, el hambre. Esta zona, también se activa con las relaciones sociales y el vínculo entre distintos individuos, además del ser humano se encuentra en otras especies, por lo que confirma, que no es un mecanismo moral o cultural, sino biológico.

En la Universidad de Stanford, Seppala (comunicación personal, octubre 2013), directora del *Center for Compassion and Altruism Research*, afirmó que la felicidad no reside en el tener, sino en el dar. Menciona que cuando una persona es compasiva y generosa con otras personas incrementa los niveles de bienestar, que a largo plazo se reflejan en ciertos beneficios, como aumentar la felicidad y el bienestar. Menciona que "dedicarnos a los demás y ayudarles nos da vitalidad, nos permite sentirnos mejor y relativizar nuestros propios problemas. Es como cuando estamos muy preocupados por algo y de repente un amigo o familiar necesita urgentemente nuestra ayuda, entonces nuestros problemas desaparecen" (Seppala, comunicación personal, octubre 2013).

Norton en su estudio “El dinero no puede comprar la felicidad” (2008) demostró que esta idea es falsa y que el problema radica en que las personas no gastan bien su dinero. Describió que la gente que se gana la lotería, gasta todo su dinero y se endeuda, los amigos le piden préstamos y eso arruina después sus relaciones sociales. Esto sucede porque normalmente, el dinero los hace más egoístas y los lleva a gastar en sí mismos.

Su experimento, consistió en darle a diferentes estudiantes un sobre que decía: “Para las 5 de la tarde, tienes que gastar este dinero en ti” mientras que, a otros les tocó un sobre que decía: “Para las 5 de la tarde, tienes que gastar este dinero en otra persona”. Algunos sobres tenían 5 dólares, otros 20 dólares. Al final del día, les preguntaron en qué lo gastaron y cómo se sentían. Las personas que habían gastado el dinero en otras personas, eran más felices y las personas que habían gastado el dinero en ellos mismos no sintieron ninguna diferencia: no eran ni más ni menos felices. Lo que demuestra que el altruismo, los hizo sentir bien consigo mismo y además, su estado de satisfacción había durado mucho más.

Así, Chance y Norton (2008) demostraron que ayudar a los demás, no sólo dándoles dinero, contribuye a que se tenga una sensación de riqueza subjetiva y que incluso, hay una estrecha relación entre donar o ayudar a los demás, el bienestar y la felicidad (Dunn, Aknin, y Norton, 2008).

En otras investigaciones recientes, se ha sugerido que la compasión es un predictor de la salud psicológica y del bienestar. Científicamente, la compasión se ha asociado con una disminución de la afectividad negativa y las respuestas al estrés, y también con un mayor afecto positivo, una buena relación social y la bondad hacia uno mismo y hacia los demás (Fredrickson et al. 2008; Hutcherson et al. 2008; Lutz et al. 2008; Pace et al. 2010). A diferencia de otras emociones positivas, la compasión da lugar a un comportamiento altruista y de generosidad, lo que genera una mejor relación social y, por ende, laboral.

En la Universidad de Nueva York, Haidt (2005) definió el término “elevación” que se refiere a un sentimiento cálido y estimulante que las personas experimentan cuando ven actos inesperados de bondad, valor o compasión creándoles un estado de bienestar. Esta hace, que una persona quiera ayudar a los demás y ser mejor en sí mismo. Menciona que lo que la gente realmente quiere, es vivir en una comunidad moral, donde las personas se traten bien entre sí y que puedan satisfacer sus necesidades de amor, trabajo productivo y un sentido de pertenencia a los grupos de los que son orgullosos. El hecho de ser tan sensible a las buenas acciones de los demás, aun cuando no se beneficie directamente, es un aspecto muy importante de la naturaleza humana. En el sentido evolutivo, los seres humanos deben tener una emoción de repulsión hacia, por ejemplo, la comida podrida, cadáveres y otros objetos que estén llenos de bacterias y parásitos, Haidt (2005) confirma que tiene sentido que el asco, los haga hipersensibles al contagio y que por esta razón, se sienta repugnancia al tocar

algo que se encuentra desagradable. Sin embargo, en un estudio hecho en varios países, Haidt encontró que de la lista de cosas que se catalogaban como repugnantes, encontró que la mayoría de las personas mencionaba hipocresía, racismo, crueldad y traición. Lo que curiosamente ya no fueron aspectos físicos, sino rasgos socialmente desagradables.

Cuando Haidt (2005) trasladó su investigación a una empresa, encontró que cuando los líderes son justos, sus empleados experimentan el sentimiento de elevación. Como consecuencia, los empleados se sentían más leales, comprometidos y más propensos a actuar de una manera amable y con otros empleados sin ninguna razón en particular.

La decisión de hacer voluntariado es un problema porque la gente está ocupada con su trabajo y su familia, aunque se quisiera muchos se preguntan ¿qué diferencia marco yo? La respuesta podría encontrarse en el relato de “Uno a uno” donde: un hombre recogía las estrellas de mar que la marea había dejado en la playa, una por una las volvía a arrojar al mar, mientras la marea se encontraba baja, ya que al dejarlas ahí morirían por falta de oxígeno. Mientras otra persona observaba lo que hacía, le mencionó que sobre la playa había miles de estrellas de mar y desperdiciaba su tiempo, ya que lo más probable es que no podría regresarlas a todas, por lo que era imposible que lo que pudiera hacer, fuera de verdad importante o de gran ayuda. El primer hombre simplemente sonrió, se inclinó a recoger otra estrella y mientras la arrojaba al mar le contestó: “Tal vez

para ti no sea importante, pero pregúntale a todas las estrellas que si pude arrojar, tal vez para ellas si sea importante” (Canfield, 2013).

Cuando se ayuda a otra persona, en el cerebro, las neuronas se disparan en el área de compasión, lo que provoca que la persona se vuelva más fuerte y más resiliente, lo que la hace sentir competente y contribuye a una buena conducta organizacional. El estudio de la enfermedad mental y su tratamiento continuará en la medida que los investigadores se centren en el estudio de la etiología de los trastornos, la naturaleza del sufrimiento humano y el tratamiento psicológico y farmacológico de la enfermedad mental. Por tanto, la Psicología Positiva busca no tanto una sustitución, sino más bien un reconocimiento como un nuevo paradigma viable y necesario hoy día (Snyder y López, 2002).

Con todo lo anterior, esta propuesta de Psicología Positiva no implica que la aplicación de la Psicología Tradicional deba ser reemplazada. Su valor es complementar y ampliar la Psicología centrada en problemas con el individuo que ha sido dominante durante muchas décadas (Peterson, 2008).

La Psicología Positiva, puede proporcionar un entrenamiento con un ámbito delimitado de la práctica, con las intervenciones y las medidas que funcionan y con el fin de las cualificaciones adecuadas para ser un Coach. Además, tiene sus raíces en la investigación empírica, pues se utilizan métodos tradicionales de

medición psicométrica establecida, de experimentos, de investigación longitudinal y de azar. Los resultados de estudios controlados con placebo, coinciden que las intervenciones funcionan y descarta a aquellos que no pasan estas pruebas de referencia como ineficaces (Seligman, Steen, Park, y Peterson, 2005).

Un ambiente laboral es más agradable y productivo, cuando el personal mantiene una actitud positiva, el reto es mantener el equilibrio entre las actitudes y las influencias positivas y negativas.

Generalmente el ser humano está capacitado para centrarse en lo que tiene de malo en sí mismo y los demás. El cerebro procesa los problemas no resueltos (como fracasos) más activamente que los problemas que sí se resolvieron (como los éxitos y experiencias positivas). Revertir este enfoque conduce a una mayor creatividad, un pensamiento abierto, una mayor productividad y un mayor bienestar.

La capacidad de articular y utilizar las fortalezas propias conlleva a un mayor bienestar, disminuye la depresión y aumenta la autoestima. Las evaluaciones de las fortalezas son herramientas muy valiosas ayudan a trazar el progreso del Coachee mientras se navega hacia las metas.

En la investigación de Fredrickson demuestra que el impacto de la experiencia positiva va mucho más allá de los momentos en los que uno se siente bien. Los pequeños aumentos en la experiencia positiva pueden mejorar el funcionamiento mediante la ampliación y la construcción de un repertorio de pensamientos, habilidades y comportamientos. La felicidad conduce al éxito (no al revés) y además puede mejorar la salud y el rendimiento.

Los componentes de la esperanza son agencia que es la creencia de que uno es capaz de lograr resultados valiosos y la vía que es la comprensión de los pasos necesarios para alcanzarlos. Las personas pueden tener una gran confianza en su capacidad para lograr sus objetivos, sin tener la menor idea de cómo lograr sus metas. Otros pueden saber exactamente los pasos que deben seguir, pero la confianza falta en su capacidad para dar esos pasos. Los datos sugieren que la esperanza, es un fuerte predictor de éxito deportivo, académico y profesional.

Debe haber un equilibrio entre habilidad y reto, pues una habilidad altamente desarrollada para una actividad poco gratificante produce aburrimiento. Un gran desafío sin habilidad, por otro lado, produce la ansiedad.

CAPÍTULO 2. COACHING

2.1 Historia del Coaching

El término “*kocs*”, pasó al idioma alemán como “*kutsche*”; al italiano como “*cocchio*” y al español como “coche”. El “Coach” viene del idioma francés que significa coche o carruaje, y se refiere a un vehículo para transportar personas o cosas de un lugar a otro. Haciendo la analogía con el significado anterior, se podría decir que el Coaching, es un proceso, ya sea individual o grupal, que tiene como objetivo llevar al Coacheé (persona o equipo que recibe el Coaching) de un estado inicial hacia un estado deseado o ideal (Caby, 2004). En otras palabras, el Coaching es un proceso de acompañamiento, que identifica y elimina obstáculos que impiden al Coacheé lograr sus objetivos, así como descubrir nuevas metas que lo sitúen en un constante crecimiento y desarrollo de sus competencias.

En la práctica personal, la vida, los negocios, el deporte, el desarrollo de ejecutivos y para el desempeño, el Coaching ha crecido sustancialmente desde principios de 1990 (Cockerill 2002, Fournies 2000, Neenan y Palmer 2001, Parsloe y Wray 2000, Peltier 2001). Aunque el término "Coach" ha dominado en el área del deporte, ahora se aplica en dominios personales y de trabajo, así el término "Coaching" es generalmente aceptado como beneficioso para sus destinatarios (Palmer, Tubbs y Whybrow, 2003).

Hay varias definiciones con matices y autores diferentes, a continuación se presentan cuatro:

1. Coaching es liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su propio desempeño y ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle. Un enfoque de facilitación según Whitmore (1992) basado en Tim Gallwey, un experto en tenis y autor del libro "El juego interior del Tenis".
2. Coaching, como enfoque directo en la inmediata mejora del rendimiento y el desarrollo de habilidades, de una forma de tutoría o de instrucción. Como un método de enseñanza según Parsloe (1995).
3. Coaching es el arte de la facilitación de la actuación, el aprendizaje y el desarrollo de otro. Un enfoque de facilitación según Downey (1999).
4. En psicología una variación llamada Coaching Psychology, para mejorar el bienestar y el rendimiento en los ámbitos de la vida y del trabajo personal con poblaciones normales, no clínicas, sustentada por los modelos del Coaching y basada en un enfoque psicológico (Grant y Palmer 2002).

2.2 Qué no es Coaching

El Coaching esencialmente, es una manera de generar conversaciones diferentes para que se generen cosas diferentes y mejores. En los últimos años, se ha extendido su uso en diversos ámbitos empresariales con enfoques muy

enriquecedores, que van desde la Ontología del Lenguaje, el *Action-Reflection-Learning* (ARL), la Neurosemántica y la Programación Neurolingüística (PNL) (Comunicación personal, Escobar 2014). El Coaching, es una herramienta muy eficiente, si se utiliza en las circunstancias y de la manera adecuada, por lo que no debe confundirse con:

Entrenamiento o asesoría:

Debido a que un consultor, es un experto que proporciona soluciones y su experiencia a los problemas que se le presentan por una organización, el Coach no puede hacer una aportación ajena a su campo, sin embargo, si provee una guía y los recursos necesarios para un desarrollo continuo. Además, el Coach se encuentra al mismo nivel que el cliente, por lo que el “saber” se construye entre ambos. Así, cuando los problemas de una organización son abordados por consultores y Coaches en conjunto, se puede lograr una mayor efectividad en los resultados esperados.

Por ejemplo, cuando una persona va al médico, el doctor no le pregunta: ¿Qué cree que tiene? ¿Cuál es su enfermedad? Sino que la persona, le cuenta sus síntomas y el médico puede llegar a un diagnóstico mediante exámenes médicos y las preguntas específicas que le hace al paciente. En este sentido, el entrenador enseña, el consultor aconseja y el Coach reta mediante preguntas.

Evaluación o *Assessment Center*:

El Coaching, es una conversación que se basa en la confianza y en la confidencialidad. El Coach nunca juzga o evalúa al otro, sino que le ayuda a que por sí solo actúe para lograr su meta u objetivo. Dado que no se puede “tener una idea y juzgarla al mismo tiempo” y la evaluación implica, por definición cierto enjuiciamiento, muchas veces el Coach externo es contratado para que evalúe el potencial del cliente e incluso, para sugerir si el cliente debe o no quedarse en la organización. Esto no es conveniente ya que, o se hace Coaching o se hace un *Assessment Center* donde cada respuesta y comportamiento son evaluados (Comunicación personal, Escobar 2014).

Liderazgo para generar *Empowerment*:

La potenciación o empoderamiento, es el hecho de delegar poder, la autoridad a los colaboradores y de otorgarles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. El jefe, puede usar herramientas de Coaching en su interacción con el colaborador para estimular el *empowerment*, la creatividad y el desarrollo. Sin embargo, no puede hacer un proceso de Coaching “puro”, debido a que sistémicamente hay una relación donde:

- Hay un principio de autoridad.
- Uno de los roles inevitables del jefe es la evaluación del colaborador.
- Hay corresponsabilidad del resultado.
- La urgencia del resultado siempre será más importante que el desarrollo del colaborador.

- Al jefe le pagan por dar resultados no por desarrollar colaboradores.
- El jefe tiene dos clientes: el colaborador y la Empresa, y su lealtad está más hacia la Empresa.

Muchas veces, al usar herramientas de Coaching, solo se generan resistencias al líder o al colaborador por ser herramientas que sólo se usan en una dinámica de relación no evaluativa ni “desde la autoridad”, que sólo se da con un Coach externo (Comunicación personal, Escobar 2014).

Mentoring:

El Coaching no es *mentoring*, pues descarta hacer un consejo normativo para encontrar una sugerencia autocreativa. El *mentoring* se basa en la experiencia, el mentor aconseja, modela y da ejemplo, hace ver oportunidades a futuro, dice cómo lograrlo y como él logró cosas similares. En el *mentoring*, el mentorizado pregunta y el mentor responde. En el Coaching es al revés, el Coach pregunta y el cliente responde. El mentor, necesariamente debe pertenecer a la misma organización del mentorizado y es recomendable, que no sea su jefe para que no se enfoque en retos de corto plazo, donde el resultado predomina sobre el aprendizaje.

El Coach no es un mentor, pues no intenta transmitir su experiencia ni emite juicios u opiniones personales. La tarea principal del Coach, es ayudar al cliente a

descubrir su propio potencial, para lo cual no necesita conocer nada del trabajo del cliente, ya que todo el foco que necesita se encuentra en él.

Coaching Externo vs Coaching Interno.

Actualmente, en muchas organizaciones se quiere desarrollar una cultura de Coaching y a su vez generar multiplicadores del Coaching con el fin de economizar en la contratación de externos. Las organizaciones preparan Coaches Staff y Coaches internos, principalmente de las áreas de Recursos Humanos.

Aunque RRHH es un área “neutra” dentro de la organización que no sólo se encarga de buscar y contratar a los mejores profesionales para la empresa, sino también de gestionar todo lo relacionado con ellos, no deja de ser parte de la organización y un área interna, que está inmersa en el mismo sistema que la persona que recibe Coaching.

Coaching Individual vs *Team Coaching*.

El *Team Coaching* o Coaching de Equipos no es terapia grupal, no se trata de que los participantes expongan cuestiones personales frente a sus compañeros o de trabajar en grupo temas que pertenecen a un ámbito estrictamente privado.

No es un curso motivacional, de integración, de habilidades de comunicación o para crear un “club de los buenos amigos”. Los ejercicios de retroalimentación grupal para mejorar la comunicación son un elemento importante pero no el

objetivo. El nivel de comunicación entre los integrantes de un equipo debe ser el necesario para que los resultados se den no necesariamente un nivel ideal.

No es una sesión de planeación estratégica, ya que el Coach no es ni debe ser un facilitador ni un moderador de la reunión y mucho menos un experto en planeación estratégica que aporte contenidos a la conversación.

El Team Coach juega un rol activo con el equipo, diseñando los escenarios para el aprendizaje junto con los integrantes, creando situaciones de aprendizaje en tiempo y casos reales, promoviendo la reflexión, introduciendo herramientas y conceptos, proveyendo feedback, etc.

El *Team Coaching* es una intervención de proceso, no de un solo evento, que busca varios objetivos sistémicos a diversos niveles (individual, profesional, grupal, organizacional y de negocio) con el fin de ayudar al equipo a convertirse en un equipo de alto desempeño y lograr retos específicos, tanto de tarea-resultado como de desarrollo de competencias. Es una intervención que se da alrededor de un reto real y se acompaña al equipo en intervenciones periódicas hasta el logro del reto.

El *Team Coach* no es un observador pasivo que al final retroalimenta lo que observó pero tampoco es un participante más inmerso en el contenido de las discusiones. Para realizar una intervención exitosa a nivel Coaching individual o

grupal es necesario “interactuar con el sistema” en el cual está inmerso el cliente (Comunicación personal, Escobar 2014).

No es un *Team Building*, cohesionar a los miembros y fortalecer el espíritu de equipo es una de las fases del *Team Coaching*, mas no su objetivo principal.

Otras confusiones:

El Coaching no es Filosofía, entendiéndose como un proceso puramente reflexivo pues también tiene un enfoque proactivo. Las teorías sobre el sentido de la vida son necesarias, pero sólo son válidas si tienen una aplicación práctica.

El Coaching no es una moda, ya que desde sus inicios y a lo largo de su desarrollo, con los pioneros en el tema y los actuales expertos en el tema, garantizan su perdurabilidad y progresiva efectividad a nivel internacional.

El Coaching no sólo es el “Arte de Preguntar”, ya que en algunas ocasiones también son necesarias las respuestas del Coach, para que propicien otras preguntas más poderosas.

2.3 Diferencia entre Coaching y Terapia

El Coaching no es terapia, pues lejos de ser parte de una ciencia que estudia la conducta y el comportamiento humano, solo es una metodología para su cambio. El Coaching no trata con personas enfermas mentalmente, ni cura patologías, es el propio cliente (no paciente) el que define un objetivo y lo alcanza por sus propios méritos. El Coach trabaja con la persona frente a un reto específico y no con la persona en sí misma, si no hay un reto entonces no existe la posibilidad de hacer Coaching.

Aunque el Coach, generalmente escucha cómo la persona verbaliza su relación con el reto, cómo lo enfrenta, qué creencias tiene sobre la posibilidad y capacidad de logro ante una situación en particular, cierto tipo de enfoques de Coaching pueden sugerir espacios de conversación que no necesariamente aportan al reto en sí, sin embargo, aunque algunas herramientas puedan coincidir en terapia o Psicología, una persona con problemas o enfermedad mental necesita un médico o un psicólogo y no un Coach.

Aunque el Coaching y la Psicoterapia pueden parecer similares para algunas personas que no conocen mucho del tema, hay grandes e importantes diferencias entre ambos. La más obvia es el cliente y el propósito de cada uno. Los clientes de Coaching son personas tradicionalmente de alto rendimiento y relativamente libres de algún trastorno psicológico.

Otra diferencia notable es que los psicoterapeutas están capacitados para poseer experiencia en la etiología, diagnóstico y tratamiento de los trastornos mentales, mientras que un Coach es visto como un facilitador del cambio iniciado por el cliente.

El Coach hace hincapié en la importancia de las sesiones del cliente, donde éste establece la agenda y define los resultados deseables. De hecho, esta distinción es a menudo considerada como de suma importancia para la efectividad del Coaching (Whitworth et al., 1998) ya que a menudo el Coach pide permiso para ofrecer comentarios u observaciones.

Por otro lado, entre sus similitudes, ambas disciplinas comparten el profesionalismo, el compromiso con el cliente o paciente en el caso de la Psicoterapia, y la lucha por el crecimiento de los clientes a través de las interacciones interpersonales. Ambas se basan fundamentalmente en el cambio y se benefician de una comprensión psicológica y una naturaleza del cambio (Prochaska, Norcross, & DiClemente, 1995).

Ambas pretenden superar los problemas de la vida cotidiana, en específico el Coaching comparte mucho en común con las terapias cognitivas, conductuales y centradas en soluciones. De hecho, una serie de técnicas cognitivo-conductuales han sido adaptados específicamente para el trabajo de Coaching (Palmer & Gyllensten, 2008).

En un estudio controlado, un grupo de intervención -Coaching de vida- proporcionó evidencia de que un programa de entrenamiento cognitivo-conductual, proporciona bienestar y esperanza. Los resultados también sugieren que estos logros se pueden mantener a través del tiempo. Esto sugiere que el papel la esperanza, puede explicar el aumento en el esfuerzo objetivo y el bienestar dentro de una intervención de Coaching de vida para una población no clínica (Green, Oades y Grant, 2006).

2.4 Perspectiva de Coaching Psychology

Entre los diferentes tipos de Coaching como Ontológico, Ejecutivo, Deportivo, Político, *Team Coaching*, *Life Coaching*, etc., existe el Coaching Psychology que ofrece una plataforma potencial para aplicar la Psicología Positiva y facilitar cambios personales y organizacionales.

La idea de utilizar principios psicológicos validados para mejorar la experiencia de vida y el desempeño laboral en poblaciones normales, se remonta a Parkes (1955). Sin embargo, a pesar de las peticiones para el desarrollo sistematizado y especializado de una teoría psicológica y práctica (Sperry, 1993) hasta la fecha ha habido poco movimiento para establecer una especialización de Psicología del Coaching.

La Psicología ha jugado un papel fundamental en el desarrollo del Coaching en general (Grant, 2007). Por ello, existe una gran vinculación entre la Psicología Positiva y el Coaching. Entre sus semejanzas se encuentran:

- 1) Son dos enfoques que emergen en un mismo momento y en un mundo de constante cambio, como una oportunidad de cambio positivo. (Linley y Harrington, 2006).
- 2) Ambas están relacionadas con el desarrollo y la mejora del bienestar y del rendimiento, con personas que no tienen problemas psicológicos graves ni mayores dificultades.
- 3) Se centran en el lado positivo del ser humano.
- 4) Se enfocan en las fortalezas del individuo, como áreas que ofrecen un importante potencial de desarrollo.

2.5 Efecto Pigmalión

Entre los beneficios de la Psicología Positiva está el efecto Pigmalión Positivo (Rosenthal y Jacobson, 1968). Se refiere al beneficio que produce un efecto positivo en el sujeto, de forma que afianza el aspecto sobre el cual se produce el efecto, provocando un aumento de la autoestima del sujeto y del aspecto en concreto.

El efecto Pigmalión tiene su origen en un mito griego, en el que el Rey Chipre Pigmalión se enamoró de la diosa del amor Afrodita. Sin embargo, otra versión cuenta que el escultor Pigmalión se enamoró de una de sus creaciones llamada Galatea. A tal punto llegó su pasión por la escultura que la trataba como si fuera una mujer real, como si estuviera viva. Al ver la pasión que le presentaba a la mujer de sus sueños: Galatea, Afrodita la diosa del amor le concede el deseo de que la escultura cobre vida.

Actualmente, la educación ha hecho creer a las personas que las figuras de autoridad siempre tienen la razón y, por ende, esas figuras de autoridad influyen directamente en la autoestima y la autoconfianza.

Sobre esta base se puede transferir este mito a las actividades actuales. Si un empleado recibe la continua aceptación de su jefe, es muy probable que exhiba un alto desempeño en sus funciones y, por tanto, su rendimiento sea más alto, además de efectivo. Si por el contrario, sus capacidades son siempre cuestionadas por su superior, la actitud indiferente y la desmotivación del subordinado irán aumentando, lo que incuestionablemente conllevará a una disminución de la cantidad y calidad de su trabajo.

El efecto Pigmalión puede ser tanto positivo como negativo, aunque no siempre funciona como se espera. Como ejemplo está la historia de la Casa de los Azulejos, ubicada en el Centro Histórico de la Ciudad de México. Se cuenta que

Luis González Obregón, uno de los descendientes del Conde de Orizaba, era un joven confiado en las riquezas de su herencia, por lo que despilfarraba el dinero sin trabajo y sin atender los negocios de la familia. Su padre lo reprendió severamente varias veces y al ver que sus regaños eran una pérdida de tiempo, preocupado le dijo: "Hijo, así nunca llegarás lejos, ni harás Casa de Azulejos..." (En esa época, tener una casa de azulejos por dentro representaba estatus, trabajo y productividad). De esta manera, al impactarle al joven la frase de su padre, cambió su modo de vida haciéndose más responsable y trabajador, y queriendo demostrar a su padre que sí era capaz de lograrlo, no sólo levantó su casa, sino que puso los azulejos por fuera para que la gente viera lo que había hecho.

2.6 Sustentos del Coaching Psychology

El Coaching Psychology puede proporcionar una plataforma útil para investigar los factores psicológicos implicados en el cambio de comportamiento intencional, dirigido en poblaciones normales y de esta manera aún más en la contribución de la Psicología a la mejora del rendimiento, la productividad y la calidad de vida de las personas, las organizaciones y la comunidad social (Biswas-Diener, 2009).

O'Connell (1998) cita las siguientes características centrales del enfoque de Erickson, que constituyen la base de BSFT (*Brief Solution Focussed Therapy* por

sus siglas en inglés) o Terapia Breve Centrada en la Solución, que consta de seis a diez sesiones que en la práctica se considera breve al equipararla con la terapia tradicional (De Shazer, 1988). Estas características también pueden llegar a ser las construcciones esenciales que sustentan una Psicología del Coaching (Grant, 2001):

- Modelo no-patológico. Menciona que los problemas no son indicios de patología o alguna disfuncionalidad, sino que se derivan de una recopilación limitada de comportamiento.
- Enfoque en la construcción de soluciones. El terapeuta o Coach facilita la construcción de soluciones en lugar de comprender la etiología del problema.
- El uso de recursos existentes del cliente. El terapeuta o Coach ayuda al paciente o cliente a reconocer y utilizar los recursos de los que no tenía conocimiento.
- Utilización. La movilización y la utilización de cualquier experiencia de vida del cliente que puede ayudar a resolver el problema que se presenta.
- Orientación a la acción. La expectativa fundamental por parte del terapeuta o Coach es que habrá un cambio positivo y se espera que el cliente actúe para crear este cambio fuera de la sesión de Coaching.
- Objetivos específicos. Define metas alcanzables dentro de un marco de tiempo específico.

- Supuesto de que el cambio puede ocurrir en un corto período de tiempo. En contraste con escuelas terapéuticas que asumen que el problema debe ser trabajado durante un largo periodo de tiempo.
- Estrategias. Intervenciones terapéuticas o de Coaching que son diseñadas específicamente para cada cliente.
- Orientación al futuro. Hace énfasis hacia el futuro (lo que el cliente quiere que suceda) más que en el presente o el pasado.
- Encantamiento. El proceso de la terapia o Coaching está diseñado de una manera que sea atractivo para el cliente.
- Terapeuta activo e influyente. El terapeuta o Coach es abiertamente influyente.

Los estudios sobre la eficacia de la Terapia Positiva (Irving et al. 2004) y el Coaching basado en la Psicología Positiva han demostrado que son eficaces con un impacto sostenible (Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005).

En la práctica tradicional, la mayoría de los psicólogos consideran su trabajo para proveer un paciente libre de problemas psicológicos y de dificultades.

En contraste, el psicólogo positivo y el Coach psicólogo, buscan ofrecer y facilitar que la gente alcance niveles más altos de rendimiento y bienestar, así tratan de "promover un funcionamiento óptimo en toda la gama del ser humano, en el

desorden, el malestar de la salud y la plenitud” (Linley y Joseph, 2004). Además, se centra en el lado positivo de la naturaleza humana y no sólo en sus fracasos y debilidades (Linley y Joseph, 2004b). Hay tres posibles supuestos de la naturaleza humana:

1. Creer que las personas son por naturaleza destructiva y, por lo tanto, necesitan ser controladas.
2. Creer que las personas tienen una preferencia por el bien o el mal y, por lo tanto, se mantiene el mal y se debe promover el bien.
3. Creer que las personas están motivadas por fuerzas sociales constructivas y, que por lo tanto, se necesita proporcionar las condiciones ambientales adecuadas para que se puedan desarrollar (Joseph y Linley, 2004).

La Psicología Positiva se basa en esta tercera hipótesis sobre la naturaleza humana. En este caso, se podría argumentar que Coaching Psychology funda un interés en las fortalezas del ser humano y que es un área que ofrece un potencial importante para el desarrollo.

El psicólogo tiene la expectativa de que empíricamente puede trabajar con la gente para ayudarles a establecer y alcanzar metas en su vida personal y organizacional. Sin embargo, la Psicología (como se enseña generalmente en el

ámbito académico) parece estar más centrada en la enfermedad mental que en la salud mental, y en la disfunción en lugar de la identificación y la mejora de un funcionamiento saludable (Grant y Cavanagh, 2007).

Además, la Psicología tiende a enfocarse en superar comportamientos, pensamientos y estados emocionales problemáticos, en lugar de identificar comportamientos, patrones de pensamiento y el funcionamiento emocional que conduce al bienestar positivo y objetivo, incluso la capacidad de recuperación, la esperanza y las fortalezas.

2.7 Implicaciones para el Área Organizacional

El Coaching Psychology o Coaching Psicológico, según la Sociedad Australiana de Psicología y Grupos de Interés en Coaching Psicológico (APS PICG, por sus siglas en inglés), define Coaching Psychology como “una aplicación basada en la Psicología Positiva, que se desarrolla con enfoques psicológicos establecidos, es decir, la aplicación sistemática de la ciencia del comportamiento, que se centra en mejorar la experiencia de vida, el desempeño laboral y el bienestar de los individuos, grupos y organizaciones, que no tengan un tema de salud mental clínicamente significativo o niveles anormales de angustia” (APS PICG , 2003).

La definición anterior puede no reflejar la práctica actual, aunque en gran parte debe su teoría al conocimiento psicológico (Grant & Cavanagh, 2007). La cuestión es que, ya sea como Coach o cualquier otra práctica psicológica, la Psicología debería estar diseñada para hacer la vida mejor y tener entre sus objetivos el bienestar en general.

Por ejemplo, los psicólogos clínicos buscan mejorar el funcionamiento humano, principalmente a través de la identificación y curación de estados psicopatológicos. Si la cura no es posible, entonces la tarea clínica suele dotar al paciente de herramientas para que lleve de forma más adaptativa y con éxito sus síntomas.

El Coach trata de ayudar a sus clientes a articular metas y aspiraciones congruentes, trabajando de una manera sistemática hacia sus logros. Estos objetivos pueden ser de desarrollo personal, en el nivel del rendimiento o la adquisición de habilidades en particular.

Esto no quiere decir, que el proceso de Coaching no suele tener resultados terapéuticos para el individuo, o resultados positivos para las organizaciones. En el trabajo, los profesionales pueden recurrir a técnicas tales como reestructuración cognitiva, relajación y de consejería. Sin embargo, el Coaching no aborda la psicopatología o algún problema intrapersonal o interpersonal.

De hecho, la mayoría de los Coach no tienen ninguna formación en Psicología (Grant & Zackon, 2004), por el contrario, los psicólogos en Coaching aprovechan

este conocimiento base como fundamento principal para la práctica. Así como hay áreas dentro de la Psicología, el Coaching Psychology se basa en el establecimiento de metas, cambiar la dinámica, el bienestar y la literatura de autorregulación dentro de la Psicología (Grant y Cavanagh, 2007).

En el impacto económico, el Coaching en el entorno de la organización es costoso y consume a veces tiempo, la rentabilidad financiera de la inversión en el Coaching es un punto importante. Las organizaciones gastan en orientación y tutoría, por lo que se está convirtiendo cada vez más importante para demostrar el retorno de la inversión.

El impacto personal del Coaching Psychology es que tiene el potencial de complementar unas modalidades ayudando a las existentes. Palmer (2007) menciona que es muy prometedor, ya que ha descubierto que un Coaching basado en una solución cognitivo-conductual puede reducir el estrés, como en el Reino Unido, que se enfoca en educación para la salud. Esto ayudará a los clientes a desarrollar las capacidades cognitivas, imágenes mentales, emociones, habilidades y estrategias necesarias para que se adhieran a un plan de control de peso, dejar de fumar de forma permanente, reducir el consumo de alcohol, manejar el estrés y el dolor, etc.

Whitmore (2007), uno de los pioneros en Coaching y de gran actividad en el entrenamiento por más de 25 años, ve que en las metodologías del Coaching

existe el potencial de desempeñar un papel significativo en la vida cultural y el cambio social. Estas metodologías están situadas para lograr esta transformación. El Coaching debe demostrar ser una metodología de cambio válido y fiable. Desarrollar una visión de una disciplina emergente, en la mejora de la vida de los individuos y la sostenibilidad de las organizaciones y el mundo en conjunto.

Aunque una disciplina emergente puede ser clasificada como proto-ciencia porque las observaciones consistentes y las predicciones, teóricamente posibles, aún no se han llevado a cabo debido a la juventud del campo y/o las limitaciones prácticas y tecnológicas.

Coaching Psychology ofrece una oportunidad notable para aplicar los principios de la Psicología –y en particular Psicología Positiva– para mejorar el bienestar y el desempeño de los individuos, los grupos y las organizaciones.

A diferencia de los enfoques tradicionales que se basan en modelos de lo que está mal con las personas, tanto Coaching Psychology como la Psicología Positiva se centran más sobre lo que está bien y el bienestar. Es necesario que, como psicólogos, se desarrolle una base de evidencias para apoyar y extender este trabajo. Se tiene que saber lo que funciona, lo que se puede ofrecer, además de agregar un valor y un apoyo eficaz a las personas, grupos y organizaciones con las que se está trabajando.

El Coaching tiene como objetivo producir cambios en la personalidad a través del establecimiento y adquisición de objetivos. Está explícitamente relacionado con la promoción del bienestar y el rendimiento, algo en lo que la Psicología Positiva se interesa activamente también. El Coaching está destinado a trabajar en la construcción de una base de conocimientos de la persona y el desarrollo de sus talentos y recursos que aún no reconoce (Boniwell, 2006).

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN AL ÁREA ORGANIZACIONAL

3.1 Bienestar Laboral

Con un efecto positivo y un mejor ambiente de trabajo se puede probar que el rendimiento y la productividad en la empresa son más efectivos que ejercer presión en el capital humano. El estrés implica mayores gastos en la organización debido al cuidado de la salud y la rotación.

Según GNP Seguros (2013), México es el país con mayor porcentaje de estrés laboral, ya que el 75% de los empleados lo padecen, y el 25% de los infartos se derivan de una enfermedad ligada a dicho factor. De acuerdo con encuestas realizadas por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el nivel de estrés laboral en China es 73% y de 59% en Estados Unidos.

Estas cifras alertan sobre el alto impacto que las condiciones laborales actuales en nuestro país, pueden tener en la salud de los trabajadores. Por eso es importante que las empresas generen acciones de cambio que permitan a sus trabajadores mantener un estado de vida saludable y equilibrada, así como un entorno laboral de calidad. En este mismo sentido, otro estudio realizado a los colaboradores de diversas organizaciones mostró que los gastos en atención de salud para los empleados con altos niveles de estrés eran 46% más que en organizaciones

similares que no tienen ese nivel. Además el 52% de los empleados reportaron que el estrés laboral los ha llevado a buscar un nuevo trabajo, rechazar una promoción o renunciar a su trabajo.

En contraste, las personas que tienen un bienestar y están felices con su trabajo es probable que hagan de la empresa un lugar más agradable y den un mejor servicio al cliente, tendrán mayor disponibilidad para cooperar con sus compañeros que tienen alguna dificultad laboral. Los que son más compasivos, amables, comprensivos tienden a establecer relaciones de mayor calidad con los demás en el trabajo. Así, se impulsan los niveles de productividad y aumenta entre los compañeros de trabajo un sentimiento de pertenencia y compromiso.

Grant (2013), en su libro *Give and Take*, menciona que generalmente el bienestar se asocia a los logros y éxitos, ya sean personales y/o profesionales con factores como el esfuerzo, el talento, la perseverancia, la disciplina o incluso la suerte. Pero Grant demuestra que el éxito depende en gran parte en la forma como una persona se aproxima en sus interacciones sociales. Cada vez que una persona se relaciona con otra, ya sea en el trabajo o en su vida personal, tiene que hacer una elección que es: “Dar o tomar”. Es decir, que aporta un valor a la otra persona sin preocuparse por lo que recibe a cambio o trata de obtener como sea posible algún valor o beneficio de esa relación sin preocuparse por los demás.

Los comportamientos básicos del ser humano que define Grant (2013) según la forma natural de relacionarse con los demás son:

- Takers o receptores. Son personas a las que les gusta “recibir más de lo que dan”. Generalmente son competitivas y tratan de obtener el mayor beneficio posible sin dar nada a cambio. Por lo regular operan bajo la premisa de que si no hacen nada por sí mismos nadie más lo hará. Son personas que se atribuyen los méritos y por lo regular hablan de “yo” en lugar de “nosotros”.
- Givers o donantes. Son personas que “normalmente dan más de lo que reciben”. Son generosos en sus relaciones y les gusta ayudar a los demás sin condiciones. Comparten de forma natural sus conocimientos y resuelven problemas con los demás sin recibir nada a cambio.
- Matchers o comparadores. Son personas que se esfuerzan por “mantener un equilibrio entre dar y recibir”. Son uniformes, equitativos y tienden a buscar la reciprocidad en sus relaciones. Cuando hacen un favor a alguien esperan que se lo devuelvan en otra ocasión.

Grant (2013) en ese mismo estudio, en los ámbitos de ingeniería, medicina y en ventas, recopiló datos sobre si los empleados tienden a operar como receptores, donantes o comparadores y cruzó esos resultados con datos objetivos sobre su desempeño profesional, la productividad y las tasas de error. En las tres opciones, los “donantes” fueron los de peor desempeño, debido a que se quedan sin tiempo

y energía para completar su trabajo de manera eficaz porque ponen a los demás por delante de ellos.

Sin embargo, las personas con mayor éxito resultaron ser también “donantes”, pues en los tres contextos, la diferencia entre ser o no exitoso es que al dar y apoyar a los demás no sólo no están en conflicto con los intereses personales, sino que les ayudan a otros a ser más exitosos. Logran sus metas personales de manera estratégica como “ganar-ganar” que se preocupan por beneficiar a los demás, pero también en sus propios intereses. Su generosidad les ayuda a tener relaciones más estrechas y, por ende, generar colaboradores de confianza y lealtad de sus compañeros. Lo contrario con los “donantes” sin éxito que tienen el problema de ser muy empáticos y altruistas, por lo que acaban sacrificando su éxito personal a favor de los demás.

En *Authentic Happiness*, Seligman (2002) sugiere que podemos desarrollar, sin precedentes, niveles de felicidad para sustentar las fortalezas existentes tales como el optimismo, la bondad, la generosidad, la originalidad y el humor. Él llama a estos rasgos inherentes “fortalezas” y sostiene que mediante el ejercicio frecuente de aplicarlas, se transforma la forma de vida a un plano superior más positivo. “Yo no creo que se deba dedicar demasiado –o mucho esfuerzo– para corregir debilidades, más bien, creo que el mayor éxito en la vida y la satisfacción emocional más profunda proviene de la construcción y el uso de sus fortalezas”.

3.2 El enfoque en la persona

La Psicología del Coaching o Coaching Psychology es una nueva forma de pensar acerca de la práctica psicológica y cómo se puede facilitar el funcionamiento óptimo. Contrasta con la Psicología tradicional en los enfoques que se han ocupado de aliviar la angustia y la disfunción en general. Pero, la idea de que se debe centrar en el desarrollo del potencial no es absolutamente nueva, ya que se remonta al enfoque centrado en la persona originalmente desarrollado por el psicólogo Carl Rogers (1961).

El enfoque centrado en la persona no es una forma de terapia o de entrenamiento de por sí, sino que es una postura filosófica que se puede aplicar *One to One*, es decir, a pequeños grupos, a la comunidad en general y la política social. En esencia, el enfoque es simplemente el principio o la postura de respetar la libre determinación de otros (Grant, 2004).

El objetivo es facilitar un funcionamiento óptimo para ayudar a las personas a descubrir lo que quieren en la vida y generar sus propias soluciones para lograr su objetivo. El argumento de Coaching Psychology es que mientras en la clínica se trabaja con las personas en la parte inferior del funcionamiento psicológico, éste trabaja en la parte superior (Grant, 2001). Así, en lugar de trabajar para aliviar la psicopatología, se trabaja para facilitar el funcionamiento óptimo.

Goleman (2002) manifestó los beneficios del Coaching dentro de una variedad de estilos que los directores exitosos usan. Sugiere que cuando se combina con el desarrollo de una clara visión, compartiéndola con los demás e involucrando a otros para construir planes, los colaboradores pueden construir una fuerza a largo plazo en las organizaciones.

3.3 El Modelo GROW

El estilo del modelo GROW es universal, se le llama también el corazón del Coaching y puede ayudar a los gerentes a pensar a través de lo que deberían estar haciendo. *Goal* o Meta para establecer un objetivo claro, *Reality* o Realidad para tomar en cuenta la situación presente con todos sus elementos, *Options* u Opciones con las que se cuenta para lograr el objetivo o la meta y *Will* o Voluntad que impulsa a las acciones y propósitos anteriores. El procedimiento consiste en:

- a) Establecer un objetivo claro y considerar la organización y la cultura.
- b) Considerar las necesidades del empleado. El líder o superior debe apoyar el procedimiento, ya que es más probable que sea aceptado por los miembros del equipo como útil y apoyo. En una cultura organizacional donde el Coaching no es familiar, los empleados pueden estar menos dispuestos a discutir abiertamente su rendimiento o sus sentimientos.

- c) Acuerdos. Después de haber tomado la decisión de que el Coaching es apropiado dentro de la cultura, a la situación y para el individuo, el próximo paso es el consentimiento. El Coach requiere el consentimiento de los altos directivos, del equipo o de los empleados y del líder o jefe.
- d) Objetivo. Aquí el Coach explora las metas: ¿Qué queremos lograr? El conocimiento de la meta puede ser un documento escrito, puede ser la misión de la empresa, un servicio, los objetivos personales o un plan de trabajo a seguir.

En la segunda etapa, se necesita saber el rendimiento o la situación actual. El Coach tiene que tener la información clara acerca de la situación actual. Utiliza preguntas para dirigir el foco del empleado a los aspectos del desempeño, de aprovechamiento y evaluación 360°.

La última etapa en GROW es *Will* o *Way Forward* (camino a seguir) que es la planificación de las acciones a seguir. El objetivo es garantizar que se establezca un plan claro y compartido de acción. Generalmente el empleado que genera su propio objetivo se compromete más y la motivación es mayor. La motivación para actuar tiene tres componentes: la disposición, la capacidad y la disponibilidad para actuar (Miller y Rollnick, 2002).

Aunque la motivación es importante, no será suficiente en un contexto organizacional, pues normalmente el objetivo no tiene plazos definidos, ni puntos de parada para hacer un *feedback*. Esto le permite al Coach y al equipo, evaluar su desempeño después de cierto tiempo, dependiendo si el objetivo es una meta a largo plazo (Passmore, 2005).

3.4 La Psicología en las Organizaciones

Hoy en día, las sociedades continuamente se actualizan y modernizan, y con ellas también tienen que cambiar las organizaciones. Estos constantes cambios no solo influyen en las organizaciones, sino que impactan los empleos y, por ende, la salud y el bienestar de los empleados. Si una empresa, no se adapta a la velocidad del incesante cambio, puede conllevar a que afecte su efectividad, productividad y su adaptación.

En este sentido, se sabe que para poder perdurar y prosperar en un cambio continuo, las organizaciones requieren empleados que estén motivados y psicológicamente “sanos”, es decir, que tengan una estabilidad emocional (Salanova y Schaufeli, 2004).

Entre los requerimientos de las organizaciones, está el que su personal sea proactivo, tenga iniciativa, que trabaje en equipo, tenga *empowerment* y que se

comprometa con su trabajo y con la empresa. Luthans (2002) señaló la necesidad de aplicar la Psicología en las organizaciones y la llamó *Positive Organizational Behavior* (POB) que se refiere al estudio y la aplicación de recursos y competencias en el ser humano, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con el objetivo de mejorar el desempeño en las organizaciones.

Actualmente, el objetivo de mejorar el desempeño se extiende a la mejora de la calidad de vida laboral y organizacional en un sentido más amplio, en donde incluye la salud psicosocial, el bienestar y la satisfacción de los trabajadores.

La Psicología Organizacional Positiva (POP) es el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. Su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en este contexto, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional positiva (Salanova y Schaufeli, 2004).

Lo primero es crear un ambiente positivo de valoración entre los individuos y de las relaciones jefe-colaborador. Este proceso, como se mencionó anteriormente con el efecto Pigmalión, desencadena una tendencia de respuesta que se acompaña de otros componentes como las expresiones faciales, el procesamiento cognitivo y los cambios psicológicos. Las emociones positivas se caracterizan por generar estados afectivos placenteros y beneficiosos para la persona.

Mientras las emociones negativas se asocian con ciertas tendencias de respuesta específicas (el miedo con la huida, la cólera con el ataque, etc.) no ocurre lo mismo con las emociones positivas, ya que éstas se asocian a un amplio repertorio de respuestas producto de una amplia relación pensamiento-acción. Según Fredrickson (2001), la alegría, el amor, el estar contento, etc. aumentan diversas formas de actuar de las personas y se establecen como sus recursos personales de manera duradera ya sean físicos, intelectuales, sociales y psicológicos.

Una característica común en todas las emociones positivas es que, aunque sean momentáneas y rápidamente experimentadas, su efecto secundario se integra a los recursos personales como duradero y puede ser utilizado en ocasiones posteriores.

Isen (2000) demostró cómo las personas que experimentan emociones positivas muestran patrones de comportamiento poco usuales como flexibilidad de pensamiento, creatividad, apertura hacia la información y eficiencia. Además, aumentan el bienestar psicológico y físico y son un recurso para compensar los efectos nocivos de las emociones negativas. Facilitan la adaptación a la adversidad y producen satisfacción, lo cual favorece que haya más emociones positivas (Aspinwall, 2001).

Como se menciona, las emociones positivas tienen un efecto benéfico tanto para la persona, ya que contribuye al bienestar y el desarrollo de habilidades, como para el grupo y a su vez la organización.

Un estado positivo es el optimismo, que se puede definir como la persona que espera que le sucedan cosas buenas y piensa positivamente. La principal diferencia con una persona pesimista se refiere a sus expectativas futuras y al sentimiento de confianza o duda sobre el grado en que las metas son factibles (Carver y Scheier, 2002). Las personas optimistas se muestran confiadas y persistentes ante situaciones que presentan un reto en sí mismo, en cambio los pesimistas son dudosos e indecisos.

Promover estas actitudes con los empleados concibe los recursos que generan puestos de trabajo saludables, que conciben un bienestar psicológico positivo en los empleados y de la creación de organizaciones positivas. Estos recursos (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001) son aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del puesto de trabajo, que son funcionales en el sentido que permiten alcanzar metas laborales, reducir costos físicos y psicológicos y estimulan el desarrollo personal, el aprendizaje y la productividad.

Otro punto importante es el *feedback*, que es la información que se recibe sobre el trabajo realizado y los resultados que se obtienen (Demerouti y otros, 2001). También es responsable de que surjan consecuencias positivas tales como el incremento en las creencias de eficacia, el bienestar psicológico, la satisfacción y la mejora en la productividad (Schaufeli y Enzmann, 1998). El *feedback* proporciona la información clara y precisa del desempeño de la actividad laboral de una persona (Hackman y Oldham, 1980).

3.5 El patrón positivo

En general, una persona cree que necesita un buen trabajo para ser exitoso y que cuando haya alcanzado el éxito, entonces será feliz. Achor (2011) menciona que sólo el 10% de la felicidad a largo plazo, se debe al mundo exterior, mientras que el otro 90% no proviene del exterior, sino de la manera en que la persona procesa el mundo externo. Si se cambia esta “fórmula de felicidad”, entonces cambiará la manera en que afecta la realidad.

Así mismo, sólo el 25% del éxito es predecible por el coeficiente de inteligencia, mientras que el 75% del éxito se puede predecir por los niveles de optimismo, por

el apoyo social y por percibir la presión y el estrés como un reto, en lugar de una amenaza.

La mayoría de las creencias es que se tiene que trabajar duro para obtener éxito, si se tiene éxito entonces es cuando la persona puede ser feliz, pero esto es regresivo por 2 razones:

- La primera es que cuando se tiene éxito la meta original cambia, por ejemplo, si un grupo de ventas obtuvo un 20% más de lo previsto, la meta siguiente será lograr un 30%. Si una persona obtiene un buen empleo, la siguiente meta será tener un empleo mejor y así sucesivamente. Si la meta constantemente está cambiando, la persona jamás va a alcanzar la felicidad debido a que se va postergando más allá del horizonte cognitivo.
- La segunda razón es que se piensa que primero es el éxito y luego la felicidad, pero el cerebro humano trabaja en sentido opuesto.

Si en las personas se elevan los niveles de felicidad, en poco tiempo sentirán una “ventaja de felicidad” (Achor, 2011), es decir, que el cerebro positivo funciona mejor que cuando está negativo, neutro o estresado. Se eleva la inteligencia, la creatividad, los niveles de energía y se mejora la productividad.

El cerebro positivo en general es 31% más productivo, por ejemplo, a un grupo de médicos se le pidió leer una breve descripción de un paciente y pensar en voz alta, para llegar a un diagnóstico. Los doctores que ya tenían un patrón positivo, fueron 19% más rápidos y precisos en sus diagnósticos. Lo que sugiere que los efectos positivos que las personas tienden a incorporar en su patrón cognitivo, tienen mejor toma de decisiones y son más eficientes, lo que les permite trabajar más rápido y ser efectivos. Una persona que está en “positivo”, logra mayor éxito al poder trabajar más duro, más rápido y con más inteligencia (Estrada, Isen y Young, 1997).

Neurológicamente, cuando una persona es positiva, la dopamina que irriga todo su sistema tiene dos funciones: 1) la hace sentir más feliz y 2) activa los centros de aprendizaje permitiéndole adaptarse al mundo de manera diferente con más optimismo y mayor éxito.

Los comportamientos tanto buenos como malos son contagiosos. La forma en que la persona en sí misma y los que la rodean se comportan influye directamente para un cambio.

La felicidad conduce al éxito en casi todos los ámbitos, incluyendo el trabajo, la salud, la amistad, la sociabilidad, la creatividad y la energía. Cuando se es feliz -y el modo de pensar y el humor son positivos- se es más inteligente, más motivado

y, por lo tanto, se tiene más éxito. La felicidad es el centro y el éxito gira en torno a él.

La felicidad no se trata de mentirse a sí mismo o ser indiferente ante lo negativo, sino hacer un ajuste en el cerebro para que se pueda ver la manera de elevarse por encima de las circunstancias. La construcción mental de las actividades diarias, más de la propia actividad, definen la realidad. El verdadero desafío es dejar de pensar en el mundo como algo fijo o estático cuando la realidad es relativa.

Cuando una persona llega a ser más positiva, su cerebro se vuelve más comprometido, creativo, motivado, enérgico, saludable, resistente y productivo. Los siguientes son métodos viables, que cambian el comportamiento a través de la neuro-plasticidad y la adaptación (Achor, 2011).

Gratitud

Para lograr un patrón de pensamiento positivo se puede hacer diario un ejercicio de escribir tres gratitudes (Emmons y McCullough, 2003), esto permite al cerebro retener un patrón de buscar en el mundo no lo negativo, sino primero lo positivo. Así, al cabo de algunas semanas, al anotar las experiencias positivas del día anterior, el cerebro aprende a darle importancia a ese comportamiento.

Impulso

Se trata de que una persona sea capaz de concebir un fracaso como una oportunidad de crecimiento, así se crea una fortaleza contra los fracasos, adversidades y es aún más feliz, motivado y exitoso.

Círculo de bienestar

La sensación que produce cuando alguien se siente en control, que es dueño de su propio destino en el trabajo y en su vida personal, es uno de los pilos más fuertes, tanto de bienestar como de rendimiento. La felicidad y la salud, tienen más que ver con la cantidad de control que creemos tener, que con la que la cantidad de control que en realidad tenemos.

Pequeñas acciones

A veces, a pesar de que los médicos saben mejor que nadie la importancia del ejercicio y la dieta y los recomiendan, el 44% de ellos tienen sobrepeso. Esto es porque hay una gran brecha entre decir y hacer.

La clave para la creación de estos hábitos es la práctica constante y repetida, hasta que las acciones prevalecen en la química neuronal del cerebro. Y la clave para la práctica diaria es poner las acciones deseadas cerca del camino, es decir, pequeñas metas que sean humanamente posibles.

Ondulación

Cada pequeño paso hacia una mentalidad más positiva puede enviar ondas de positividad a través de nuestras organizaciones, nuestras familias y nuestras comunidades. Las emociones son muy contagiosas, tanto las emociones negativas como las emociones positivas.

Bienestar Emocional

Cuando somos felices, somos más inteligentes y estamos más motivados, por lo tanto, es más probable trabajar hacia cualquier meta. La felicidad no debe ser una recompensa distante.

La felicidad no tiene un significado único, es relevante para la persona que experimenta el sentimiento y contribuye a una mejor salud física, menos enfermedades y estrés y una vida más larga. La felicidad no es sólo un estado de ánimo, es una ética de trabajo, ya que una persona tiene el control sobre su bienestar emocional.

Meditación

Meditar ayuda a fortalecer la corteza pre frontal izquierda y es una poderosa manera de aumentar la felicidad. Con sólo cinco minutos al día puede ser una diferencia, ya que genera calma y ayuda a acrecentar la conciencia. La meditación promueve una mejor concentración, reduce el estrés y mejora el sistema inmune.

Actos de bondad

Practicar el altruismo ayuda a mejorar la salud mental, como veíamos anteriormente el compartir con otros fortalece las relaciones humanas y produce bienestar a largo plazo.

Ejercicio

El ejercicio mejora el estado de ánimo y la motivación, ayuda al flujo sanguíneo y puede ser tan útil como los antidepresivos. El ejercicio proporciona un impacto más duradero al reducir el estrés y la ansiedad, y genera una sensación de dominio.

Reconocimiento y estímulos

La felicidad está estrechamente vinculada con el desempeño en el trabajo. El reconocimiento y el estímulo frecuente es la forma más fácil de aumentar la productividad. Las investigaciones muestran que la productividad mejora en un 31%. Sacrificar la positividad por la gestión del tiempo en realidad lo frena. Un personal feliz ofrece una mayor rentabilidad. El hacer un esfuerzo por adoptar un tono más positivo y la expresión facial con los colaboradores es una forma de empezar.

Unas palabras cuidadosamente escogidas pueden alterar la mentalidad de una persona y sus logros. Si esto puede afectar al rendimiento, el poder que se tiene para influir en el entorno es mayor con las palabras y el lenguaje corporal que se

elige usar. Como se había mencionado anteriormente, el efecto Pigmalión o efecto Rosenthal se refiere al fenómeno en el que, entre mayor es la expectativa que se pone en la gente, mayor es la probabilidad de que se realice.

Creencias

Si bien no se puede cambiar la realidad, si se puede utilizar el cerebro para cambiar la forma en que se procesa el mundo y, por lo tanto, cómo se reacciona ante ella. La clave es ver las cosas de manera diferente y elevar la vista por encima, con diferentes emociones y reacciones.

El punto de apoyo -cambiar la forma de pensar y el significado que se le dan a las cosas y a los acontecimientos- es el poder de generar cambios. Ese punto de apoyo es la creencia de cuántas posibilidades se tiene.

Las creencias pueden ser lo suficientemente fuertes como para crear efectos biológicos. Los placebos, por ejemplo, son 50-60% efectivos debido a un cambio de mentalidad. El efecto placebo puede ser explicado por la teoría de las expectativas, que menciona que el cerebro está diseñado para centrarse en lo que va a ocurrir a continuación. Las expectativas pueden ser tan reales como lo que sucede en el mundo real.

Construcciones Mentales

Es sorprendente como un individuo puede estar enojado o molesto, por acontecimientos imaginarios que ni siquiera han pasado. La construcción mental de las actividades diarias, más que de la actividad en sí misma, define la realidad. Por lo tanto, las creencias pueden cambiar los resultados concretos. Es por eso que “cambiar el chip”, mediante una mentalidad positiva y la propia creatividad puede crear pensamientos de manera más positiva. Por ejemplo, si a una persona le molesta alguna actividad o le resulta desagradable, puede pensar hacer un juego de la misma o darse una recompensa al final. El objetivo es crear un punto de apoyo, es decir, cambiar el significado de lo que está haciendo y la visión de su mundo. No solo se trata de seguir el procedimiento, sino de cambiar la mentalidad.

En general, el éxito empresarial se debe al logro de objetivos de productividad y calidad, aplicando estrategias de motivación, pensamiento positivo frente a la adversidad, el óptimo rendimiento en los empleados y evitar el estrés para un mejor desempeño.

Para esto se necesita:

- Talento. El talento no sólo se busca en el proceso de selección, sino que también se desarrolla dentro de la empresa y hay que mantenerlo. Para ello, se debe evitar que los trabajadores más preparados se vayan a otra organización y tener siempre presente que un trabajador descontento reduce considerablemente la potencialidad de su talento, pues de éste depende el éxito.

- Motivación. Se debe estimular y fomentar que se tenga iniciativa propia dando libertad a la creatividad. Un empleado rinde más cuando gana tiempo para su vida personal y cuando se le concede mayor capacidad de decisión y responsabilidad.
- Pensamiento Positivo. Las situaciones de crisis y estrés siempre son una oportunidad para mejorar. Tener una actitud positiva produce bienestar y crea un ambiente más competitivo.
- Trabajo en equipo. Donde haya cooperación y empatía entre los miembros del equipo.
- Dirección. Para mejorar la calidad del trabajo es recomendable apuntar todas las tareas para vaciar la mente de estrés, después se van abordando de principio a fin y tachándolas una vez que se hayan realizado. Así, se gana perspectiva y control del propio tiempo.
- Concentración. Para gestionar bien las labores diarias, hay que organizar la agenda y eliminar todo aquello que capte nuestra atención y que sea prescindible. Por ejemplo, redes sociales y el móvil, ya que estos pasatiempos crean distracción y tensión.

En el ámbito organizacional, hay tres orientaciones en el trabajo:

1. Trabajo. Estas personas ven su trabajo como una tarea y su sueldo como la recompensa. Solo se trabaja por necesidad y entre menos tiempo pasen en él, mejor.

2. Carrera. Estas personas trabajan para avanzar y tener éxito. Creen en invertir en sí mismos para salir adelante.
3. Vocación. Son las personas que ven el trabajo como una inclinación, una forma de vida, es el interés que una persona siente para dedicarse a un determinado trabajo, lo ven como un medio en sí mismo.

El ver el trabajo como una vocación no depende del puesto, sino del significado y el propósito que se le da. Cuando hay vocación, por lo general se trabaja más duro, más tiempo y se tiene más posibilidades de salir adelante.

MODELO DE INTERVENCIÓN

Mediante el proceso de acompañamiento con un Coach y un enfoque basado en la Psicología Positiva, se puede obtener un ambiente laboral más efectivo y benéfico.

La aplicación de Psicología del Coaching, tiene la intención de enfocarse en áreas prácticas que incluyen:

- Apoyar a las personas para desarrollar estrategias efectivas, que le ayuden a enfrentar preocupaciones específicas de rendimiento.
- Facilitar y brindar apoyo a las personas en el logro de sus objetivos, tanto de vida como de trabajo.
- Facilitar la consecución de los objetivos de un grupo.
- Apoyar el desarrollo de programas eficaces de Coaching en las organizaciones.
- Supervisar a las personas que sin ser psicólogos, ejercen como Coach en la vida personal y laboral.
- Ofrecer programas de formación en Coaching.

A continuación se presenta, a modo de ejemplo un programa integral para un equipo de trabajo promedio donde no hay buen ambiente laboral, compañerismo,

etc. Se programan sesiones de forma mensual o quincenal, de mínimo 4 horas o más cada una (dependiendo el tiempo y la necesidad del equipo).

Lo que se debe tener en cuenta antes del proceso:

- Una entrevista con el líder del equipo (gerente, superior, etc.), el jefe del líder y RRHH para conocer su situación real y cuál es su situación deseada en cuanto a indicadores de desempeño y competencias.
- Aplicar un instrumento de evaluación (360°, cuestionarios, etc.) para identificar el clima laboral, las fortalezas, las áreas de mejora y obtener un diagnóstico.
- Sesión de Coaching con el líder para presentar los resultados obtenidos y crear el procedimiento que llevará a cabo con el equipo (hay que tener al líder como aliado en el proceso).
- Entrevistar a cada uno de los miembros del equipo para conocerlos, saber sus posiciones, cómo ven al equipo, a sí mismos y se sientan en libertad de comentar lo que consideren necesario.

SESIÓN 1

Objetivo General: Explicar la dinámica del taller, el encuadre y forma d trabajar. Realizar actividades de integración y reflexión

Tema	Objetivo	Actividad o Dinámica	Tiempo Aprox.	Material	Observaciones
Presentación Líder- Coach	Generar confianza grupal y establecer cómo se va a trabajar	El líder del equipo presenta oficialmente al Coach, comentando la necesidad y la importancia de su acompañamiento en el proceso	20 min	N/A	Explicar que parte de su intervención es que estará en las juntas de trabajo una vez al mes (o lo que se haya acordado), durante X periodo de tiempo y la última intervención será de retroalimentación para el equipo
Presentación Coach- Equipo	Definir roles y formas de intervención	El Coach se debe presentar, definir su rol, brevemente explicar qué es Team Coaching y qué no, el tipo de intervenciones que hará y clarificar las dudas que se tuvieran en ese momento	30 min	N/A	En cada sesión se deben cumplir los objetivos de la reunión como tal enfocados en la empresa, pero también las habilidades y competencias que deben adquirirse como equipo
Expectativas	Conocer las expectativas del equipo	Conocer las expectativas del grupo y clarificar cuáles aplican y cuáles no, ya que lo que se pretende es que haya un mejor ambiente y bienestar a nivel equipo y personal	10 min	N/A	El Coach no se compromete a otro tipo de resultados
<i>Check In</i> Presentación grupal con círculo de afinidad	Que el equipo se conozca de una manera diferente aunque tengan tiempo trabajando juntos y perciban otra parte de sus compañeros	Todos los miembros del equipo parados y en círculo, mencionan (quien quiera y sin un orden en específico) por ejemplo ¿qué le gusta hacer? o ¿cuáles son sus hobbies? Los demás integrantes, si comparten esa afinidad dan un paso al frente y después regresan a su sitio	15 min	N/A	En el <i>Check In</i> (momento en que todos los asistentes han llegado y empiezas el día), la presentación puede hacerse de manera diferente a la cotidiana que es decir el nombre, cargo, edad, etc. El Coach empieza dando el ejemplo y después se sigue con la dinámica
Decálogo	Conocer el decálogo del grupo, con	Cada uno escribe, desde su experiencia personal ¿Cuáles han	10 min	Post-it Bolígrafos Rotafolio	Estos principios son importantes pues hace que los miembros del grupo se

	los lineamientos que van a seguir	sido los tres principios que les han funcionado en su grupo? Después cada uno comparte lo que escribió y se hace una lista de los principios en grupo los cuales conforman parte de su decálogo		Plumones	respeten mutuamente, facilita la eficiencia y cubre las expectativas del equipo ya que ellos mismos hicieron sus principios
Dejar que el equipo continúe con sus objetivos establecidos y hacer pequeñas intervenciones cuando se crea necesario, para que la dinámica fluya positivamente					
<i>Check Out</i> Cierre	Hacer una reflexión de lo que se logró	Escribir y reflexionar ¿Qué podría hacer diferente o mejor en la siguiente reunión? ¿Qué puedo aportar como miembro de equipo para que se logren los objetivos?	15 min	Post-it Bolígrafos	En el <i>Check Out</i> (momento en el que el Coach hace el cierre del día), se puede cerrar con una reflexión. Es importante que cada uno comparta sus reflexiones breves y sin explicarlas, mientras que los demás miembros solamente escuchan
Definir la fecha de la sesión siguiente. Nota: En todos los ejercicios también tiene que participar el líder del equipo					

SESIÓN 2

Objetivo General: Revisar la agenda del día, avances y objetivos

Tema	Objetivo	Actividad o Dinámica	Tiempo Aprox.	Material	Observaciones
<i>Check In</i> Sensibilizar	Sensibilizar a los integrantes si alguien está pasando por un mal momento, etc. y para saber cuál es el estado de ánimo de cada uno creando empatía	Reflexionar por unos momentos ¿Cómo me encuentro en este momento? ¿Qué pensamiento o sentimiento tengo presente? Se dan unos minutos y luego se pide que quien guste, lo comparta con el resto del grupo	15 min	N/A	Se propone que el líder haga la pregunta, sólo si está de acuerdo, si no el Coach lo hace
Agenda	Conocer la agenda del día y los objetivos	Conocer la agenda del día y los objetivos a lograr en esa sesión	15 min	N/A	Es importante que todos los miembros del equipo los tengan claros y estén en el mismo canal
Check Out Aprendizaje	Reflexionar y aprehender	Apuntar en un Post-it y reflexionar ¿Qué hicieron bien? ¿Qué harían diferente la siguiente ocasión? ¿Qué les gustó o que necesitarían diferente de mí? (Coach)	15 min	Post-it Bolígrafos	Es importante que sean conscientes de lo que hacen que ayuda o perjudica sus propias sesiones de trabajo, para así continuar o no con ese tipo de conductas
Definir fecha de la sesión siguiente					

SESIÓN 3

Objetivo General: Tener un enfoque de apreciación positiva, dar y recibir feedback.

Tema	Objetivo	Actividad o Dinámica	Tiempo Aprox.	Material	Observaciones
Check In Apreciación Positiva	Traer a la sesión de trabajo un acontecimiento positivo para que mantengan ese estado de bienestar en la sesión	Contestar ¿Qué es lo mejor que me sucedió en estos últimos días que me hizo feliz? Se dan unos minutos para reflexionar y cada miembro (opcional) comparte brevemente con sus compañeros esa experiencia	15 min	N/A	Esta es una propuesta para que vean el lado positivo de sus últimos acontecimientos, a pesar de que normalmente se tiene más presente lo negativo
Objetivos	Aprender a replantear los objetivos	Revisar con el equipo cuáles son objetivos de la reunión y proponer que el equipo convierta esos objetivos en forma de pregunta	20 min	Bolígrafos Hojas	Esta es una técnica para que les queden más claros los objetivos y también para que se les haga más fácil lograrlos
Feedback	Aprender a dar y recibir feedback de una manera constructiva	Cada miembro del equipo escribe en un post-it individualmente, las siguientes frases pensando en cada miembro de su equipo: a) Las 3 cosas que más valoro de ti son... b) Me preocupa que... Por ejemplo cuando... o a mí me afectó cuando... c) Te pido... y d) Te ofrezco... Todos le leen a la primera persona lo que escribieron y le dan el post-it, cuando hayan terminado, pasan con la siguiente persona y así sucesivamente. Lo	45 min	Post-it Bolígrafos	Es importante mencionar que la retroalimentación es un diálogo y una negociación entre los miembros, se debe considerar un regalo y sirve para obtener mayor cooperación y respuestas positivas de ambas partes

		importante es reconocer la observación del otro y hacer acuerdos para que ambas partes queden en común acuerdo			
<i>Check Out</i> Reflexión	¿Cómo soy como miembro de equipo?	Escribir en un post-it ¿de qué me di cuenta como miembro de equipo? En una palabra, ¿qué actitud puedo aportar para el bienestar de mi grupo y de la organización en general?	15 min	Post-it Bolígrafos	Es importante mencionar que son respuestas privadas y que es opcional si se comparten con el resto del equipo o no. Se busca que cada persona sea consciente de su actitud hacia los demás y que está dispuesto a dar
<p>Definir la fecha de la sesión siguiente.</p> <p>El feedback de líder a equipo y viceversa debe acordarse previamente con el líder, ya que puede que elija no hacerlo o hacerlo en privado.</p> <p>Enseñarles que las herramientas de feedback las pueden utilizar en cualquier momento que requieran sin necesidad que esté el Coach presente.</p>					

SESIÓN 4

Objetivo General: proveer enfoque apreciativo y autoconciencia

Tema	Objetivo	Actividad o Dinámica	Tiempo Aprox.	Material	Observaciones
Check In Reflexión	Enfoque apreciativo	Parados y en círculo reflexionar y compartir brevemente quien quiera ¿Por qué vale la pena estar aquí?	15 min	N/A	Esto ayuda a ver el lado positivo de las cosas y en centrarse en los beneficios del trabajo en equipo. También promueve la gratitud y la valoración de lo que se tiene
Ayudarles a codiseñar la agenda del día y definir tareas de acuerdo a su prioridad					
Autoconciencia	Insight y acción	Proponerles, como seguimiento a sus objetivos, que en equipo hagan una lista de las siguientes preguntas a) ¿Qué si está funcionando? b) ¿Qué ya no está funcionando? c) Si esto volviera a suceder ¿qué harías diferente? y d) ¿Qué no has intentado?	40 min	Bolígrafos Hojas	Las preguntas deben basarse en que descubran por ellos mismos la respuesta, aprendan de la reflexión, aumenten su autoconciencia, revisen supuestos y sean inspirados al cambio y a la acción
Creatividad y Productividad	Promover la creatividad y proactividad en el equipo	Proponer y hacer mediante la siguiente pregunta todas las ideas que se les ocurra ¿Qué podemos seguir haciendo para ser productivos?	15 min	Bolígrafos Hojas	Se promueve la creatividad y proactividad en todo el equipo, así como la sensación de ser productivos y útiles en la resolución de problemas
Check Out	Feedback al Coach	Se pide una retro al Coach de cómo se han sentido con su apoyo que les ha servido y que no, que podría hacer diferente	15 min	N/A	Es importante que el equipo se sienta escuchado y que le de retroalimentación al Coach para su propio beneficio
Definir sesión siguiente.					

Sesión 5

- Una sesión extra con el líder para dar retro en general y dar una lista de herramientas para aplicar en su trabajo cotidiano en equipo y en la organización en general.
- Proveer *feedback* positivo de líder a colaborador y entre colaboradores, para reconocer el trabajo y el esfuerzo de la persona (efecto Pigmalión). Dar feedback es una manera de ayudar a la gente a tomar conciencia de sus propios comportamientos y, si están interesados, poder modificarlos.
- Diario escribir individualmente un acontecimiento positivo y memorable que haya tenido durante el día (Gratitud)
- Cada empleado tiene necesidades diferentes, de acuerdo con la pirámide de Maslow las motivaciones que podría tener cada empleado son:
 - Fisiológicas. Vales de despensa, transporte, servicio de comedor, estudios médicos gratuitos, etc.
 - Seguridad. Reglamentos de trabajo, seguridad e higiene, estabilidad laboral, etc.
 - Sociales. Actividades deportivas, sociales, lista de cumpleaños, club de lectura, etc.
 - Estima. Programas de reconocimiento e historias de éxito dentro de la empresa, etc.
 - Autorrealización. Becas de estudio, promoción y evaluación para ascenso, transferencias, etc.

- Promover la meditación.
- Hacer recolectas para una causa altruista.
- *Feedback* de Coach al equipo describiendo lo que ha observado. Es importante que los señalamientos estén basados en hechos y sean genéricos, nunca personalizados para evitar interpretaciones y juicios. El *feedback* basado en supuestos comienza con “Siento que...” “Me parece que...” etc., parafraseando de ese modo, se elimina cualquier acento enjuiciatorio y cada uno puede tomarlo o dejarlo de acuerdo a sus preferencias.

En general otras opciones son:

Cafetera. El consumo del café en México se ha elevado últimamente, además de ser la bebida de oficina, contiene propiedades energizantes y un agradable sabor. El instalar una máquina de café (de preferencia gratuita) en una parte de la oficina, promueve la convivencia y el compañerismo. Otras opciones son el té y jugos, para quienes lo prefieran, así como un filtro con agua fría y caliente.

Servicio de comedor. Por lo común los empleados optan por comer fuera de la oficina en restaurantes y puestos de la calle, lo que significa un gasto considerable y es poco sano, pues se arriesgan a enfermedades e infecciones. Si tienen más tiempo, pueden ir a su casa, lo que es una pérdida de tiempo y dinero en

traslados. Una buena opción es ofrecer un servicio de comedor gratuito o de bajo costo como prestación, esto genera menor índice de enfermedades, ya que un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) arroja que la mala dieta de los empleados puede generar una merma de 20% en la productividad de las organizaciones, promueve una mejor salud y un aporte nutricional de los alimentos.

Actividades Outdoor. Las actividades recreativas y fuera de la oficina pueden ser ideales para motivar el trabajo en equipo y las relaciones entre sus miembros. Al menos una vez al semestre, se puede planear una reunión de preferencia al aire libre, donde se conviva con los colaboradores y se despejen del estrés del trabajo diario. Entre las opciones están las competencias de algún deporte, un día de campo o picnic, la visita a un espacio cultural o un evento artístico. No solo se reduce el estrés sino se promueve la integración entre los miembros.

Actividad social o pro-ambiental. Además de ser una responsabilidad empresarial, el sumarse a una causa social o ambiental puede ser una estrategia efectiva para que los colaboradores trabajen como equipo en pro de un objetivo y desarrollen más competencias como la empatía y el altruismo. Se puede hacer una competencia donde se obtenga un reconocimiento simbólico.

Actualización. Hay que actualizar las herramientas de trabajo de los empleados, pues el equipo obsoleto e insuficiente solo produce molestias e improductividad.

Redes sociales. Si bien las redes sociales se consideran una pérdida de tiempo, se debe tomar en cuenta que éstas son parte fundamental de muchas personas y que, de hecho, les son necesarias para comunicarse y mantenerse actualizados. Si en el equipo hay generación Milenio, prohibirlas causaría una imagen de empresa anticuada y poco innovadora. Es mejor motivar su uso e impulsar al equipo a escribir y publicar temas positivos sobre su trabajo e incluso en la página de la empresa.

Horarios flexibles. Un horario fijo es cada vez menos eficiente, no solo por el tiempo de traslado, el tráfico excesivo y la contaminación sino también porque no todas las personas funcionan a la misma hora. Actualmente se busca no solo una vida profesional, sino también tener un equilibrio con la vida personal. Se puede abrir la opción de que al menos una vez a la semana se trabaje desde casa u otro lugar, la eficiencia es que la gente trabaje más por metas a cumplir que por las horas del reloj.

Promover la salud. Esto hará sentir a los empleados valorados por su salud y bienestar. Impulsar el ejercicio y la sana alimentación, por ejemplo, dar opciones de frutas y yogurt para desayunar. Crear un espacio donde todos los días a cierta hora se hagan ejercicios de yoga y respiración. Tener estacionamiento de bicicletas, cada año realizar *check-ups* completos como prevención y para ver el estado de salud de cada miembro.

Esta propuesta plantea, un ejemplo de una serie de sesiones de un proceso de Coaching, el cual tiene que ejecutarse de acuerdo a la situación del equipo de trabajo y la meta a lograr. En esta intervención no sólo se puede lograr una mejor comunicación, trabajo en equipo y todo aquello que laboralmente hace a un empresa funcional y productiva, sino también en un sentido más personal, que los colaboradores tengan una estabilidad emocional y un bienestar más amplio.

Actualmente, se ha comenzado a ver el Coaching como un soporte para líderes y ejecutivos en las organizaciones, pues se ha descubierto que la verdadera ventaja competitiva proviene de capturar aprendizajes de la experiencia cotidiana. La velocidad del cambio en el mundo hace que las organizaciones cambien su forma de funcionar y pensar acerca de sí mismas.

CONCLUSIONES

En resumen, la Psicología Positiva es una perspectiva dentro de la Psicología científica que tiene como objetivo lograr un cuerpo equilibrado y tiene una base empírica sobre la naturaleza humana y las relaciones sociales. En particular, se necesita más trabajo en las áreas de las virtudes y fortalezas, así como los factores sociales, psicológicos y biológicos que permiten a los seres humanos desarrollarse (Keyes y Haidt, 2003).

La Psicología Positiva puede proporcionar una gama de medidas válidas, intervenciones basadas en la evidencia y un punto de referencia desde el que desarrollar procesos de capacitación significativa y acreditación, que ayudará a establecer los límites de la práctica como Coach responsable.

Como ya se mencionó anteriormente, la Psicología Positiva es el estudio de la emoción positiva, del compromiso y del sentido. Ésta intenta medir, clasificar y construir estos tres aspectos de la vida (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

La Psicología Positiva es el estudio científico del funcionamiento humano óptimo, su objetivo es descubrir y promover los factores que permiten prosperar a los individuos y a las comunidades. Este movimiento representa un nuevo compromiso por parte de los psicólogos, para enfocar la atención en las fuentes

de la salud psicológica, que va más allá del énfasis anterior sobre la enfermedad y el desorden.

Se diferencia por un pensamiento positivo, pero también reconoce la congruencia de las actitudes negativas o realistas en ciertas circunstancias. Muchos de los hallazgos de la Psicología Positiva son de sentido común y tienen relevancia para el ámbito laboral.

Por ejemplo, las personas que sienten y expresan gratitud son más optimistas y tienen más progreso hacia el logro de sus objetivos. Por otra parte, la gente tiene una capacidad de recuperación natural, les permite desarrollarse en condiciones de adversidad mayor y pueden experimentar emociones positivas, simplemente por ser testigo del éxito de un compañero de trabajo.

La aportación que se realiza con este trabajo consiste en hacer una evaluación inicial para saber si una empresa necesita Coaching, ya que muchas veces lo que en realidad necesita es una consultoría. La diferencia entre ambos es que el Coach no toma decisiones ni asesora, sino que, a través del trabajo con las personas, ayuda a que ellas mismas encuentren la respuesta a los problemas empresariales, ayudando a cumplir las metas establecidas.

El Coaching se orienta a resultados, obteniendo en el proceso lo mejor de cada uno de los participantes, generando el espacio y las condiciones propicias para

enfrentar los temores, plantear desafíos y potencializar el desarrollo de las personas.

La competitividad actual en las organizaciones, fuerza a que todos los profesionales tengan una especialización y destaquen en diversas áreas de desempeño. Sin embargo, no siempre se tiene un doctorado o posgrado que ofrecen la gama de casas de estudio, ya que suelen ser muy demandantes en cuanto a tiempo. Por esta razón, algunos apoyos como el Coaching Ejecutivo o el *Team Coaching*, según sea el caso, tienen un importante valor a la hora de perfeccionar a un equipo de trabajo.

Limitaciones

Una insuficiencia en esta teoría es la connotación popular que se le da a la 'felicidad' ya que está explícitamente ligada al significado de vivir en un estado de ánimo alegre. Los críticos argumentan de manera convincente que la teoría de la auténtica felicidad se define de forma arbitraria.

Otra limitación es que la felicidad se mide en relación con la satisfacción de vida. Es difícil cuantificar objetivamente la felicidad ya que, por ejemplo, en una escala de 1 a 10, que tan satisfecha esta una persona, la respuesta se determina en el momento en que se realiza la pregunta y como se encuentra la persona.

McNulty y Fincham (2011) hacen una serie de recomendaciones para el futuro de la Psicología Positiva, en primer lugar que los psicólogos tienen que ir más allá de los principales efectos de los rasgos y procesos que pueden promover el bienestar, es decir, en estudiar los factores que determinan cuándo, para quién y en qué medida estos factores se asocian con el bienestar. Esto también incluye, los estudios transversales para examinar los rasgos y procesos psicológicos durante períodos considerables de tiempo.

En concreto, los críticos de la Psicología Positiva han sostenido (por ejemplo Lázaro, 2003) que los psicólogos tienen que estudiar más los rasgos y procesos psicológicos etiquetados como positivos.

En el pasado, muchas organizaciones funcionaban en forma jerárquica, los altos mandos pensaban y planificaban, mientras que los de la base obedecían las órdenes. Se recompensaba el logro individual, las funciones y los departamentos estaban separados entre sí y se rivalizaban unos con otros, la comunicación a través de la organización era pobre. Tomar riesgos era algo mermado y los errores se escondían o pasaban por alto.

Hoy, la competencia en el mercado global es tan magna que la habilidad de aprender más rápido que los competidores se ha transformado en la mayor ventaja competitiva sostenible. Optimizar el aprendizaje en todos los planos

—individual, grupal y organizaciones— requiere actitudes y habilidades diferentes de las usadas y premiadas en el pasado.

En el plano individual, las personas necesitan focalizarse tanto en la tarea como en el proceso, esto es, aprender desde su experiencia. Es esencial tener objetivos de aprendizaje claramente definidos, desarrollar habilidades y conocimiento, además de un equilibrio bienestar y emocional.

En el plano grupal, es crítico que los equipos encuentren formas efectivas de pensar y aprender juntos. Los miembros necesitan examinar, compartir y deben estar abiertos a encontrar nuevas formas de pensar. Tener una sana convivencia, buen ambiente laboral, las diferencias deben ser respetadas y la comunicación debe ser abierta para permitir escuchar múltiples perspectivas.

En el plano organizacional es importante que los líderes creen una cultura donde el aprendizaje sea fomentado y premiado, donde los errores se vean como oportunidades de aprendizaje y donde las personas se recompensen por su coraje y actitudes proactivas. Una visión compartida es esencial para el *empowerment* de todos los empleados para guiar los talentos en la misma dirección.

El Coaching es un arte y una ciencia, un arte porque se trata de seres humanos y una ciencia porque tiene una estructura, una metodología y un conjunto de principios. Aunque el Coaching necesita una fundamentarse en investigación

empírica, la investigación nunca explicará el lado artístico, al igual que las ondas en un osciloscopio no explica o mide el placer de un oyente con cierto tipo de música. Estos cinco puntos que deben tomarse en cuenta en las intervenciones.

1. Reacciones subjetivas (la experiencia del cliente). Se puede medir fácilmente a partir de un cuestionario antes y después del Coaching. Haciendo preguntas como: ¿Cuáles son los cambios internos que han experimentado? ¿Disfrutaron el proceso? ¿Consiguieron la claridad, la dirección y la mejora que han querido? ¿Cuáles eran sus objetivos? Toda medida comienza con una reacción subjetiva. Por ejemplo, los clientes puede que deseen mejorar su capacidad de acuerdo con los demás en el trabajo. Califican su satisfacción en una escala de 1 a 10 antes del entrenamiento y después de la intervención de Coaching, si el número se eleva por encima de sus expectativas, entonces el Coach ha sido un éxito.

2. Aprendizaje (los cambios en el conocimiento y las habilidades). Los clientes pueden medir su aprendizaje subjetivamente (cuánto creen que han aprendido) y objetivamente. El Coaching no enseña directamente a los clientes, pero éstos aprenderán más sobre sí mismos, su trabajo, sus metas y sus valores. Cuanto más complejo sea el aprendizaje, más difícil es evaluarlo. El conocimiento y las habilidades se pueden evaluar mediante pruebas realizadas por los clientes antes y después de la intervención. El aprendizaje puede ser medido por pruebas

formales e informales, la autoevaluación y la evaluación del equipo y puede expresarse en mejores resultados para su equipo.

3. Comportamiento (las acciones del cliente como consecuencia de su aprendizaje). Son las nuevas habilidades, conocimientos y actitudes que se utilizan en el entorno cotidiano. El aprendizaje, el conocimiento y las actitudes son invisibles, pero el comportamiento es visible y por lo tanto el más fácil de medir.

4. Resultados de negocio (lo que logra la empresa como resultado de los cambios individuales). Se puede ver en los mejores resultados del equipo: velocidad y/o calidad de los proyectos, menos días ausentes por enfermedad, más y mejores ideas nuevas con las aplicaciones de negocio, menos quejas de los clientes. Estos resultados se miden a menudo de forma rutinaria, y en estas circunstancias, cualquier diferencia se puede ver antes y después del Coaching.

Los Coach trabajan en las organizaciones principalmente para aumentar el rendimiento, el desarrollo del liderazgo, el desarrollo de competencias o el cumplimiento de metas específicas. Los resultados dependen de los cambios en el comportamiento y los cambios en la conducta, dependen sobre los cambios en el aprendizaje, las habilidades, el contexto y las etapas del desarrollo. El Coaching ayuda a los clientes con su desarrollo personal, independientemente de los resultados de la empresa, por lo que no puede haber una tensión entre el logro de los resultados y el crecimiento personal.

5. ROI (Retorno de Inversión). El ROI se puede ver en el aumento de la productividad y en ahorros. Se han realizado varios estudios sobre el retorno de la inversión del Coaching. Por ejemplo, un estudio entre 1996 y 2000 por Manchester Consulting Inc. mostró un ROI de 600% para un programa de Coaching Ejecutivo. Un estudio de evaluación por Metrix Global LLC mostró 529% de un programa de Coaching para el desarrollo de liderazgo y un programa de entrenamiento de Sun Microsystems mostró un retorno de inversión estimado de 100%, principalmente a través de la retención del personal.

REFERENCIAS

- Aspinwall, L. G. (2001). Dealing with adversity: Self-regulation, coping, adaptation, and health. In A. Tesser & N. Schwarz (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Intraindividual processes*. Malden, MA: Blackwell.
- Australian Psychological Society Interest Group in Coaching Psychology (APS IGCP) (2003). About Us. Retrieved 15 August 2007 from http://www.groups.psychology.org.au/igcp/about_us/.
- Boniwell, I. (2006). *Positive Psychology in a Nutshell: A Balanced Introduction to the Science of Optimal Functioning*. London, PWBC.
- Caby, François (2004). *El Coaching*. Barcelona: Editorial De Vecchi.
- Canfield, Jack & Hansen, Mark Victor (2013). *Caldo de pollo para el alma*. Océano.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (2002). The hopeful optimist. *Psychological Inquiry*, Vol. 13.
- Chace, Zoe & Norton, Michael I. (2008). *I Give, Therefore I Have: Giving and Subjective Wealth*. Yale University, Harvard Business School.
- Cockerill, I. (2002). *Solutions in Sport Psychology*. London: Thomson.
- Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: the psychology of optimal experience*. New York, Harper Row.
- De Shazer, S. (1988) *Investigating Solutions In Brief Therapy*. W.W. Norton and Company, NY.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*.
- Diener, E. (1999). Introduction to the special section on the structure of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Ekman P, Davidson RJ, editors. (1994). *The nature of emotion: Fundamental questions*. Oxford University Press; New York.

- Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Estrada, C. A., Isen, A. M., & Young, M. J. (1997). Positive affect facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians. *Organizational and Human Decision Processes*.
- Fournies, F.F. (2000). *Coaching for Improved Work Performance*. New York: McGraw-Hill.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*.
- Fredrickson, B. L., Cohn, M., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. A. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1045–1062. Doi: 10.1037/a0013262.
- Fredrickson, B. y Cole, S. (2013). *A functional genomic perspective on human well-being*. University of Florida, Gainesville.
- Fredrickson, B.L. y M.F. Losada (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*.
- Freud, Sigmund (2011). *El malestar en la cultura*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gillham, J.E. & Seligman, M.E.P. (1999). Footsteps on the road to a positive psychology. *Behav Res Ther*.
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2007). Coaching psychology: How did we get here and where are we going? *InPsych*.
- Grant, A. M., & Zackon, R. (2004). Executive, workplace and life Coaching: Findings from a large-scale survey of International Coach Federation members. *International Journal of Evidencebased Coaching and Mentoring*.
- Grant, A. M., y Cavanagh, M. J. (2007). Coaching psychology: How did we get here and where are we going? *InPsych*, June.
- Grant, A.M. (2001). *Towards a psychology of Coaching*. Sydney: Coaching Psychology Unit, University of Sydney.

- Grant, A.M. y Palmer, S. (2002). Coaching Psychology. Meeting held at the Annual Conference of the Division of Counselling Psychology, British Psychological Society, Torquay, 18th May.
- Grant, Adam (2013). Give and Take: A Revolutionary Approach to Success. Hardcover.
- Grant, Anthony M. (2001). Towards a Psychology of Coaching: The Impact of Coaching on Metacognition, Mental Health and Goal Attainment. Submitted in partial requirement for the degree of Doctor of Philosophy, Department of Psychology, Macquarie University.
- Grant, B. (2004). The imperative of ethical justification in psychotherapy: The special case of clientcentered therapy. *Person-Centered and Experiential Psychotherapies*.
- Green, L. S., Oades, L. G., & Grant, A. M. (2006). Cognitive behavioral, solution-focused life Coaching: Enhancing goal striving, well-being and hope. *Journal of Positive Psychology*.
- Grof, Stanislav et. al. (2003). La evolución de la conciencia. Editorial Kairós.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Haidt, J. (2005). Disgust and Elevation: Opposing Sources of Spiritual Information. In C. L. Harper, Jr. "Spiritual information": 100 perspectives. Philadelphia, PA: Templeton Foundation Press.
- Hervás, Gonzalo (2009). Psicología positiva: una introducción. *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, vol. 23, núm. 3, pp. 23-41. Universidad de Zaragoza, España.
- Hutcherson, C. A., Seppala, E. M., & Gross, J. J. (2008). Loving-kindness meditation increases social connectedness. *Emotion*, 8, 720–724. Doi: 10.1037/a0013237.
- Irving, L. M., Snyder, C. R., Cheavens, J., Gravel, L., Hanke, J., Hilberg, P., & Nelson, N. (2004). The relationships between hope and outcomes at the

- pretreatment, beginning, and later phases of psychotherapy. *Journal of Psychotherapy Integration*.
- Izen, A. M. (2000). Positive affect and decision making. In M. Lewis & J. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions*. New York: Guilford.
- Jayawickreme, E., Pawelski, J. O., Seligman M. E. P. (2008). Happiness: Positive psychology and Nussbaum's capabilities approach. In: Auxier, R. (Org.). *Library of Living Philosophers: The Philosophy of Martha Nussbaum*. Chicago, IL: Open Court.
- Joseph, S. & Linley, P.A. (2004). Positive therapy: A positive psychological theory of therapeutic practice. In P.A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Kauffman, C. (2006). Positive psychology: The science at the heart of Coaching. In D. R. Stober & A. M. Grant (Eds.), *Evidence based Coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Keyes, C. L. M., & Haidt, J. (2003). Introduction: human flourishing—the study of that which makes life worthwhile. In C. L. M. Keyes, & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Lazarus, R. S. (2003). Does the positive psychology movement have legs? *Psychological Inquir*.
- Linley, P.A. & Harrington, S. (2005). Positive psychology and Coaching psychology: Perspectives on integration. *The Coaching Psychologist*.
- Linley, P.A. & Harrington, S. (2006). Strengths Coaching: A potential-guided approach to Coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*.
- Linley, P.A. & Joseph, S. (2004). Toward a theoretical foundation for positive psychology in practice. In P.A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Linley, P.A. & Joseph, S. (Eds.). (2004b). *Positive psychology in practice*. Hoboken, NJ: Wiley.

- Lopez, S., & Snyder, C. R. (Eds.) (2003). Positive psychological assessment: A handbook of models and measures. Washington, DC: American Psychological Association.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*.
- Lutz, A., Brefczynski-Lewis, J., Johnstone, T., & Davidson, R. J. (2008). Regulation of the neural circuitry of emotion by compassion meditation: Effects of meditative expertise. *Public Library of Science*, 3, 1–5.
- Maslow, A. H. (1969). The farther reaches of human nature. *Journal of Transpersonal Psychology*.
- McNulty, J.K., & Fincham, F.D. (2011). Beyond positive psychology: Toward a contextual view of psychological processes and well-being. *American Psychologist*.
- Miller, W.R. & Rollnick, S. (2002). *Motivational interviewing: Preparing people for change* (2nd ed). New York: Guilford Press.
- Moll, J. F. Krueger, R. Zahn, M. Pardini, R. de Oliveira-Souza y J. Grafman (2006) Human fronto-mesolimbic networks guide decisions about charitable donation. *Proc. Natl. Acad. Sci. USA*.
- Neenan, M. and Palmer, S. (2001). *Cognitive Behavioral Coaching*. Stress News.
- Nettle, Daniel (2006). *Felicidad: la ciencia tras la sonrisa*. Editorial Crítica.
- Norton, Michael I., Dunn, Elizabeth W. & Aknin, Lara B. (2008) Spending Money on Others Promotes Happiness. *Science* 319, 1687. DOI: 10.1126/science.1150952
- O'Connell, B. (1998). *Solution-Focused Therapy*. London: Sage.
- Pace, T. W., Negi, L. T., Sivilli, T. I., Issa, M. J., Cole, S. P., Adame, D. D., et al. (2010). Innate immune, neuroendocrine and behavioral responses to psychosocial stress do not predict subsequent compassion meditation practice time. *Psychoneuroendocrinology*.
- Palmer, S. & Gyllensten, K. (2008). How cognitive behavioural, rational emotive behavioural or multimodal Coaching could prevent mental health problems,

- enhance performance and reduce work-related stress. *Journal of Rational Emotive & Cognitive Behaviour Therapy*.
- Palmer, S., Tubbs, I. y Whybrow A. (2003). Health Coaching to facilitate the promotion of healthy behaviour and achievement of health-related goals. *International Journal of Health Promotion & Education* Volume 41 Number 3.
- Parkes, R. C. (1955). We use seven guides to help executives develop. *Personnel Journal*.
- Parsloe, E. & Wray, M. (2000). *Coaching and Mentoring: Practical methods to improve learning*. London: Kogan Page.
- Passmore, Jonathan (2005). The heart of Coaching: Developing a Coaching model for the manager. *The Coaching Psychologist* Vol. 2 No. 2
- Peltier, B. (2001). *The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application*. New York: Brunner-Routledge.
- Peterson, C. & Seligman, M.E.P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press.
- Peterson, C., Park, N., y Castro, C. (2011). Assessment for the U.S. Army Comprehensive Soldier Fitness Program: The global assessment tool. *American Psychologist*.
- Prochaska, J.O., Norcross, J. & DiClemente, C. (1995). *Changing for good*. New York: Perennial Currents.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*.
- Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study & Practice: A Critical Analysis*. Philadelphia: Taylor & Francis.
- Seligman, M.E., Steen, T.A., Parque, N., & Peterson, C. (2005). Progreso psicología positiva: la validación empírica de las intervenciones. *American Psychologist*.

- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish*. New York: Free Press.
- Seligman, M., Steen, T., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology process: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*.
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- Seligman, M.E.P. (2003). *La auténtica felicidad*. Barcelona, España: Vergara.
- Sheldon, K., Fredrickson, B., Rathunde, K. and Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive Psychology manifesto (Rev. Ed.)*. Philadelphia. Retrieved May 1, 2003 from the World Wide Web: <http://www.positivepsychology.org/akumalmanifesto.html>
- Snyder, C. R & Lopez, S. (Eds.) (2004). *The handbook of positive psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Sperry, L. (1993). *Working with executives: Consulting, counseling, and Coaching*. Individual Psychology: Journal of Adlerian Theory, Research & Practice.
- Vaughn, Frances (1986). *The Inward Arc: Healing and Wholeness in Psychotherapy and Spirituality*. Boston: New Science
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey.
- Whitworth, L., Kimsey-House, H. & Sandahl, P. (1998). *Co-Active Coaching*. California: Davies Blade Publishing.