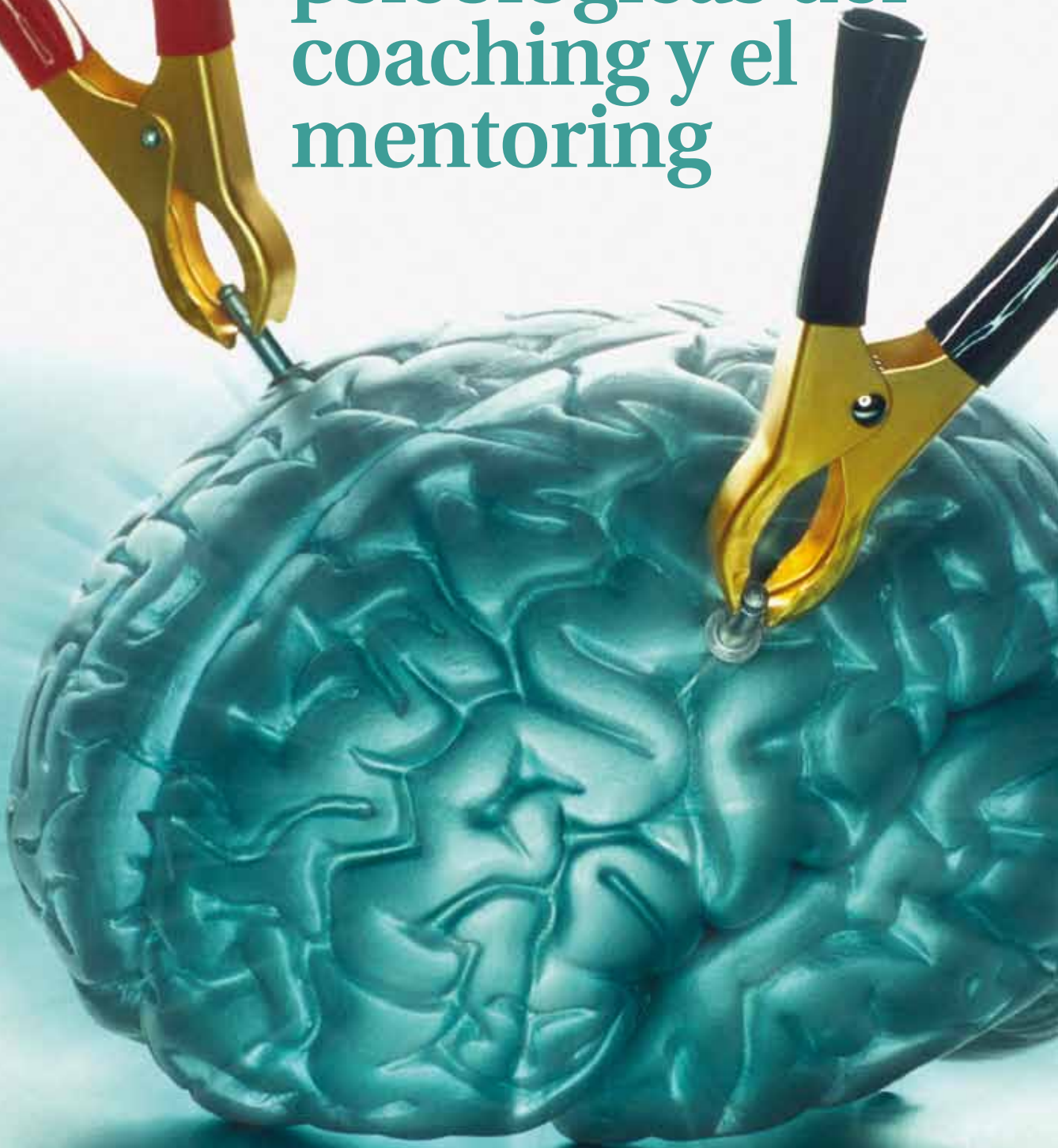


# Las bases psicológicas del coaching y el mentoring





## FICHA TÉCNICA

**Autor:** VALDERRAMA, Beatriz.

**Título:** Las bases psicológicas del coaching y el mentoring.

**Fuente:** Capital Humano, nº 251, Febrero, 2011.

**Resumen:** La autora hace un recorrido por las aportaciones de los numerosos psicólogos que han contribuido a los fundamentos y las distintas prácticas que se utilizan en programas de mentoring y de coaching: desde Rogers a Seligman pasando por Rosenthal, Argyris, Kolb, Watzlavick, Goleman y otros muchos.

Por la amplitud del número de profesionales que han contribuido con sus modelos al desarrollo de estas disciplinas, Valderrama se circunscribe a la práctica de coaching y mentoring individual, dejando para otra ocasión los fundamentos psicológicos del coaching de equipo.

**Descriptor:** Coaching / Mentoring

Coaching y mentoring son metodologías de aprendizaje muy potentes tanto para los individuos como para las organizaciones. Ambas comparten la misión de estimular el desarrollo personal y profesional, tienen una misma filosofía de aprendizaje y requieren avanzadas habilidades personales e interpersonales. El objetivo de este artículo es difundir algunas de las aportaciones más importantes de la Psicología científica a los fundamentos y prácticas de estas disciplinas<sup>1</sup>.

**Beatriz Valderrama**, Socia Directora Alta Capacidad  
(bvalderrama@altacapacidad.com/http://www.altacapacidad.com)

<sup>1</sup> La mayor parte están reseñados en mi libro "Desarrollo de competencias de mentoring y coaching"

**L**a finalidad que me planteo es doble: por una parte, ofrecer información de base a los no psicólogos que ejercen coaching y mentoring y, por otra, mostrar a los titulados en Psicología que ya poseen una base importante de conocimientos y también unas competencias que les pueden facilitar el acceso a la profesión de coach con formación específica.

Hemos distribuido a los distintos autores según las áreas de contribución que nos parecen más relevantes en la

metodología de coaching, aunque algunos, como veremos, aportan modelos importantes en varios espacios<sup>2</sup>:

<sup>2</sup> Soy consciente de que la lista no es ni puede ser exhaustiva. Muchos de los que no figuran son autores clásicos cuyas contribuciones han sido fundamentales y a partir de cuya base han construido modelos y herramientas aquí expuestos. Es el caso, por ejemplo, de todas las figuras de la Psicología Conductual que desarrollaron los postulados básicos del aprendizaje de conductas, de los paradigmas de refuerzo y del aprendizaje emocional, que están en la base de la Psicología Cognitiva. Y también los autores que, provenientes de la Psicología Dinámica, como Karen Horney, han alimentado la lista de creencias limitantes acuñada por los cognitivos -algunos de los cuales, como el propio Aaron Beck, procedían de las filas del Psicoanálisis. Otras aportaciones interesantes al coaching que merecen un desarrollo aparte incluyen a Eric Berne y otros autores que desarrollaron el análisis transaccional. >

> ■ **Psicología Positiva, Humanista y Transpersonal:**

Abraham Maslow, creador de la Psicología Humanista, preconizó la Psicología Positiva ya en 1954, en el prefacio a su obra "Motivación y personalidad". Cambió el foco de la Psicología hacia la salud, en lugar de la patología. Desarrolló sus investigaciones sobre potencial humano a partir de la observación de sus mentores, la antropóloga Ruth Benedict y el psicólogo gestáltico Max Wertheimer. Estudió también a Einstein y a Lao Tsé, el padre del taoísmo, y tomó nota del comportamiento de estos "seres humanos maravillosos" para elaborar su teoría de la autorrealización. Descubrió que las personas autorrealizadas experimentan con frecuencia experiencias cumbre en las que se sienten en total armonía consigo mismas y con su entorno. Son personas que tienden a poner el foco en problemas fuera de sí mismas, que tienen un sentido claro de lo que es verdad, espontáneas, creativas y poco atadas a las convenciones sociales.

Para Maslow, en cada persona hay un fuerte deseo de realizar completamente su potencial. Las personas poseen los recursos internos para su crecimiento y bienestar y el objetivo de las terapias humanistas es ayudar a la a remover los obstáculos para conseguirlo.

Carl Rogers, promotor de esta rama de la Psicología, creó la terapia centrada en la persona, cuyo objetivo es ayudar a crecer para desarrollar todo su potencial. Cambió el nombre de paciente por el de cliente y estableció las

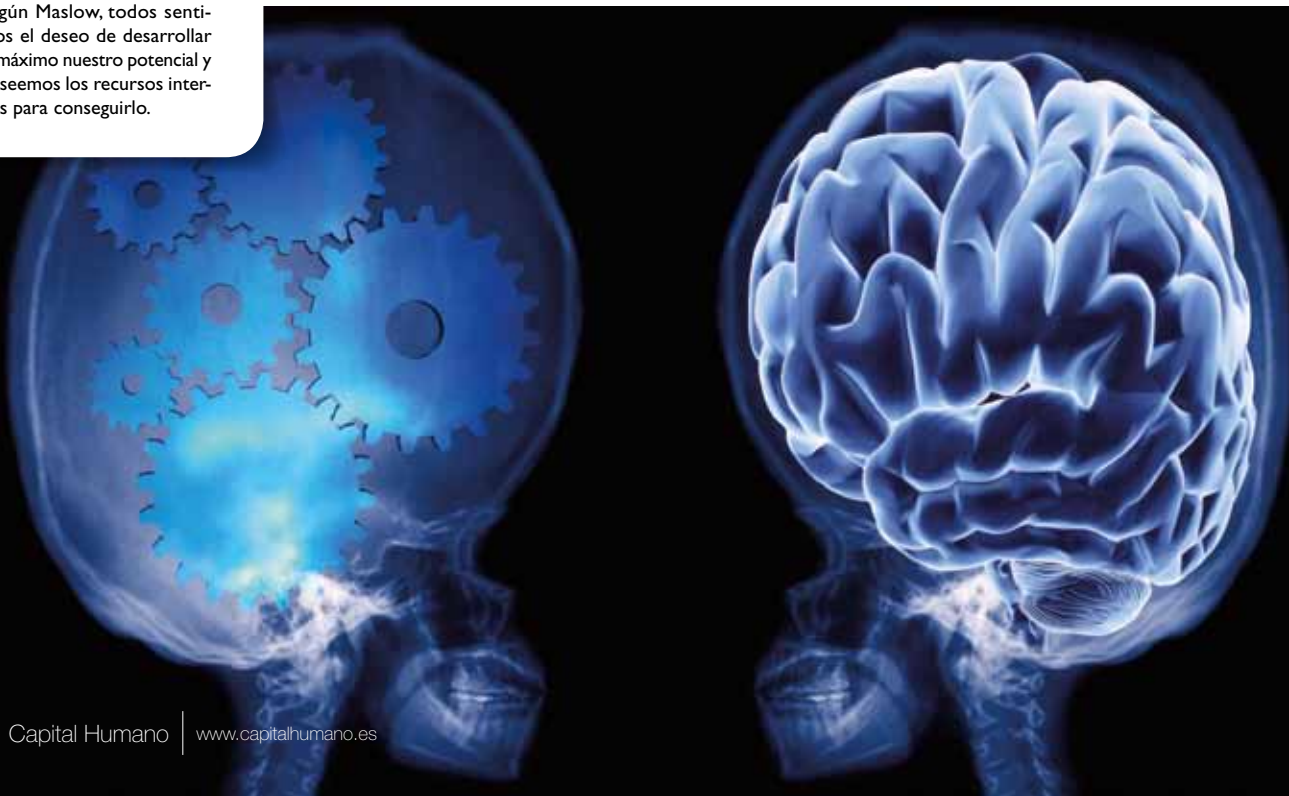
condiciones fundamentales que los terapeutas, coaches o mentores han de poner en práctica:

1. **Autenticidad.** También llamada "congruencia", consiste en "ser el que uno es" en la relación, comunicarse de modo sincero sin escudarse detrás de una máscara.
2. **Resonancia empática.** "La empatía más profunda y más efectiva ocurre cuando siento físicamente en mi interior lo que está sucediendo en la otra persona". "Empatía consiste en entender como el otro y sentir como el otro, pero sin ser el otro".
3. **Aprecio incondicional:** el terapeuta debe mostrar una actitud positiva y de aceptación a la persona, sin juzgar ni criticar.

El psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi ha investigado los estados de flujo o fluidez, en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad, para su propio placer y disfrute, pierde la noción del tiempo, utiliza al máximo sus habilidades, y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unos a otros con naturalidad, experimentando la persona una enorme satisfacción.

La persona resignada ha desarrollado la creencia de que no puede hacer nada para cambiar una determinada situación. Ve el futuro como una prolongación del pasado donde no se puede intervenir. El psicólogo Martin Seligman estudió en los años 70 la génesis de estas creencias y definió ese estado como impotencia aprendida, que podía derivar en depresión. Las personas que han tenido experiencias ne- >

Según Maslow, todos sentimos el deseo de desarrollar al máximo nuestro potencial y poseemos los recursos internos para conseguirlo.



> gativas intensas sin posibilidad de escapar de ellas pueden quedar inmobilizadas incluso cuando las circunstancias han cambiado y existe una vía de escape. En los años 90 cambió su campo de estudio a lo que denominó “optimismo aprendido”. Demostró que las personas optimistas alcanzan mejores resultados y encontró diferencias en sus estilos explicativos sobre el éxito y el fracaso. Los optimistas achacaban los fracasos a características modificables de la situación, probaban nuevas opciones y persistían en sus objetivos hasta alcanzarlos. Ser optimista no solo influye positivamente en los resultados que obtenemos, sino que además, es beneficioso para la salud y causa de longevidad. Seligman retomó el término de Psicología Positiva de Maslow y le dio carta de naturaleza científica en 2002, con la publicación de su libro La auténtica felicidad.

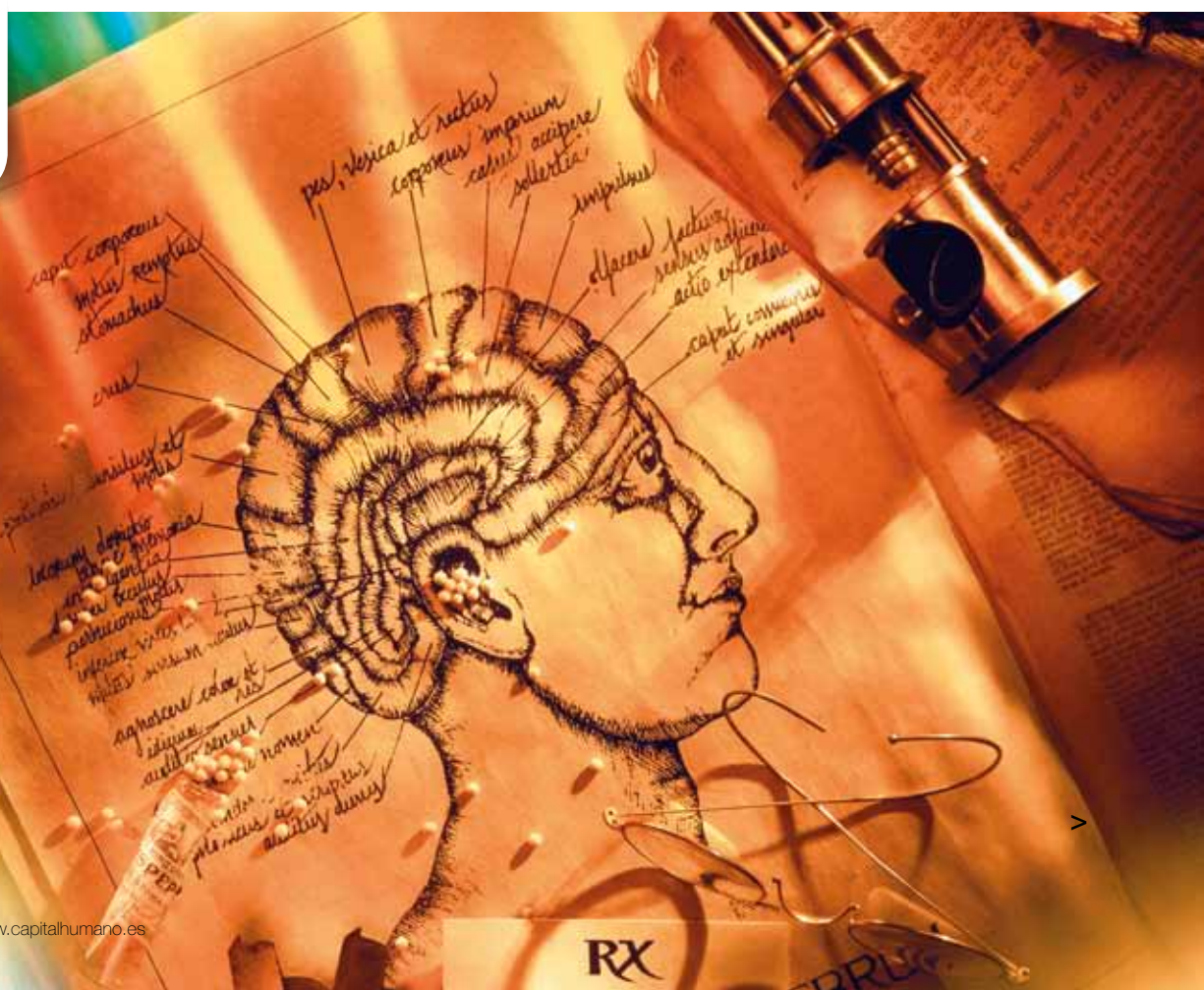
■ **Aprendizaje, cambio y desarrollo.** Albert Bandura, profesor de la Universidad de Stanford, elaboró su teoría del aprendizaje social. El aprendizaje por modelado es fruto de la observación del comportamiento de otra persona, que sirve de modelo, y el refuerzo, positivo o negativo que sigue a su comportamiento. Definió el concepto de “determinismo recíproco”: el mundo y el comportamiento de una persona se causan mutuamente.

Desarrolló también el modelo de aprendizaje y la terapia de autocontrol, que incluye tres fases: autoobservación, autoevaluación y autorrefuerzo. Además aportó el concepto de autoeficacia, la creencia de la persona de que tiene capacidad y control para actuar eficazmente.

Rosenthal, profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, después de alertar a la comunidad científica sobre el “sesgo de expectativa”, descubrió el efecto Pigmalión, la influencia positiva que ejercen las expectativas del maestro, tutor, coach o mentor sobre el aprendizaje y desarrollo del tutelado.

Para ello realizó el siguiente experimento. En una escuela de primaria con 18 clases pasó un test de inteligencia a los niños al principio del curso. Sin mirar los resultados de los tests, seleccionó al azar un 20% de los alumnos de cada clase e informó a sus profesores que esos niños tenían potencial según los tests y se podía esperar que mejorasen mucho durante el curso. Ocho meses después volvió a pasarles el mismo test. Los niños con supuesto potencial mejoraron cuatro puntos de cociente intelectual (CI) respecto a los demás. Los profesores se sorprendieron mucho cuando supieron que la diferencia entre los dos grupos solo estaba en sus cabezas, pues creían que

Sorprende la cantidad de profesionales de la Psicología que han contribuido con sus modelos al desarrollo de disciplinas de coaching y mentoring.



habían tratado a todos los niños por igual. Sin embargo Rosenthal encontró cuatro factores que diferenciaban el comportamiento y explicaban la diferencia de resultados:

1. **Clima:** los profesores tendían a crear un clima más cálido alrededor de los niños de quienes tenían mejores expectativas. Se mostraban más afectuosos tanto en lo que les decían como en sus gestos y tono de voz.
2. **Información:** los profesores les enseñaban más cosas.
3. **Oportunidad de respuesta:** les preguntaban más, les dejaban más tiempo para responder e incluso les ayudaban a completar la respuesta.
4. **Feedback:** cuanto más esperaban del niño, más lo alababan. También les corregían la respuesta si no era correcta, mientras que aceptaban respuestas de baja calidad de aquellos de quienes esperaban menos.

David Kolb elaboró un modelo muy útil para describir el ciclo de aprendizaje a través de la experiencia. Nos procuramos experiencias vinculadas a nuestras metas, las interpretamos a la luz de las mismas, formamos conceptos abstractos e hipótesis y los ponemos a prueba en situaciones nuevas.

Argyris, psicólogo, doctor en Comportamiento Organizativo y consultor de gran impacto en el campo del desarrollo organizativo, enfocó el reto de transformar el conocimiento en acción. Junto con Schön desarrolló un modelo muy potente sobre el aprendizaje individual y organizativo basado en dos bucles de realimentación. Mediante el aprendizaje de bucle simple podemos aprender a adoptar nuevas estrategias de acción para lograr los resultados que queremos. Se basa en la detección y corrección de errores. El aprendizaje de doble bucle es más profundo, pues nos permite someter a prueba y modificar nuestras percepciones, valores y supuestos. Lleva a cambios de conciencia que pueden derivar incluso en cambios en nuestra visión y propósito. Como consecuencia, amplía el marco para la acción efectiva y permite el metaaprendizaje, “aprender a aprender”. Argyris también describió las barreras defensivas en el contexto organizativo, que se generan para mantener el control o evitar la vergüenza o las represalias, lo que conduce a las personas y grupos a ocultar los errores, obstaculizando el aprendizaje.

■ **Modelos mentales, creencias, distorsiones cognitivas.** El psicólogo Kenneth Craik acuñó el término “modelos mentales” en 1943 en su libro titulado “*The Nature of Explanation*”. Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros mismos, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Operan como un cristal que filtra la visión del mundo, y determina lo que vemos.

Paul Watzlawick, psicólogo de la Escuela de Palo Alto, es una referencia clave en la teoría constructivista. Nos dice que la realidad es una construcción “inventada” por quién la observa. Las personas no operamos directamente sobre el mundo real, sino a través de representaciones mentales que determinan la forma en que cada cual percibe el mundo. “Preferimos calificar de falsos o irreales los hechos innegables que contradicen nuestra explicación, antes que acomodar nuestra explicación a los hechos”.

Gregory Bateson, biólogo, antropólogo y científico interdisciplinar, a quien bien podríamos dar el título honorífico de psicólogo por sus valiosas contribuciones, analizó y difundió la frase “el mapa no es el territorio” del libro de Korzybski, *Ciencia y cordura*. Insistió en que el lenguaje crea realidades, añadiendo que “el mundo mental es solo un mapa de mapas, hasta el infinito”.

Festinger formuló en 1957 el concepto de “disonancia cognitiva” para explicar la ansiedad que nos produce la incoherencia entre dos creencias que se contradicen o un comportamiento que entra en conflicto con nuestros valores. Nuestra autoestima se resiente cuando tenemos que afrontar la inconsistencia entre nuestras palabras y nuestras acciones. Estamos motivados a reducir esa disonancia, cambiando una de nuestras creencias o el comportamiento.

Albert Ellis, padre de las terapias cognitivas y uno de los psicoterapeutas más influyentes de la historia, reconoce al lingüista Korzybski la inspiración para su terapia racional-emotiva (1958) basada en identificar y ayudar a modificar las creencias irracionales y distorsiones cognitivas. Para desaprender nuestros hábitos mentales inefectivos tenemos que identificarlos y así podremos luego reemplazarlos por otros más ajustados a la realidad. Esta es la técnica de reestructuración cognitiva. Ellis enumeró una lista de 12 creencias irracionales y desarrolló una potente metodología para modificarlas, el ABC emocional. Estas son las 12 creencias irracionales:

1. Necesito amor y aprobación de las personas importantes y debo evitar la desaprobación a toda costa.
2. Para considerarme valioso como persona debo conseguir éxito en todo lo que emprenda y no cometer errores.
3. La gente debería obrar siempre correctamente. Cuando se comportan de forma odiosa, desatenta o egoísta, deben ser culpados y castigados.
4. Las cosas deben ser como yo quiero que sean. De otra manera, la vida será insoportable.
5. Mi infelicidad está causada por cosas que quedan fuera de mi control. Por eso poco puedo hacer para sentirme mejor. >

- > 6. Debo preocuparme por las cosas que podrían ser peligrosas, desagradables o atemorizantes. De lo contrario, podrían ocurrir.
- 7. Puedo ser más feliz evitando las dificultades de la vida, las incomodidades y las responsabilidades.
- 8. Todos necesitamos depender de alguien más fuerte.
- 9. Los acontecimientos de mi pasado son la causa de mis problemas actuales y continúan ejerciendo influencia sobre mis sentimientos y mis comportamientos actuales.
- 10. Debería preocuparme mucho cuando los demás tienen problemas y sentirme afligido cuando están tristes.
- 11. No debería experimentar ninguna molestia ni dolor. No puedo soportarlo y debo evitarlo a toda costa.
- 12. Cada problema debería tener una solución ideal y es intolerable cuando uno no da con ella.

Aaron Beck desarrolló la terapia cognitiva para tratar la depresión, a principios de los años 60. Para él, los trastornos psicológicos provienen de distorsiones cognitivas, que son formas erróneas de pensar que aparecen en forma de pensamientos automáticos ante determinadas situaciones desencadenantes de estrés, provocando estados emocionales negativos y conductas inadecuadas:

- **Filtraje:** Consiste en centrarse exclusivamente en los aspectos negativos de una situación, exagerando su importancia. La emocionalidad negativa tiñe la interpretación de la situación.
- **Visión catastrófica:** Consiste en adelantar acontecimientos de modo catastrofista, ponerse en la posibilidad de que ocurrirá lo peor para uno mismo.
- **Pensamiento polarizado:** Consiste en valorar los acontecimientos de forma extrema (bueno/malo, blanco/negro), sin tener en cuenta los grados intermedios y matices.
- **Sobregeneralización:** Consiste en extraer sin base suficiente una conclusión general de un único hecho particular.
- **Interpretación del pensamiento:** Es la tendencia a interpretar los sentimientos e intenciones de los demás sin prueba alguna.
- **Personalización:** Consiste en la costumbre de relacionar los hechos del entorno con uno mismo, mostrándose susceptible. También el hábito de compararnos con los demás.
- **Deberías:** Consiste en mantener reglas rígidas y exigentes sobre cómo han de suceder las cosas. Cualquier desviación de estas reglas se considera insoportable.

- **Etiquetas globales:** Consiste en poner un calificativo general o etiqueta globalizadora a nosotros mismos o a los demás. Cuando etiquetamos, reducimos la globalidad de la persona o situación a un solo aspecto estereotipado e inamovible.
- **Culpabilidad:** Consiste en atribuirse uno mismo o a los demás toda la responsabilidad de los acontecimientos, ignorando otros factores que contribuyen a los mismos. Echarse la culpa a uno mismo o a los demás no ayuda a cambiar el comportamiento, sino que puede llevar a rumiar ideas y malestar emocional.
- **Tener razón:** Consiste en la costumbre de luchar por imponer el propio criterio, probando que el punto de vista propio es el correcto y que el otro está equivocado. Los argumentos del otro se ignoran o se rebaten con rotundidad.

Estas distorsiones cognitivas derivan de creencias irracionales o supuestos personales aprendidos en el pasado, que condicionan a nivel inconsciente la percepción e interpretación de la experiencia pasada, presente y futura. La reestructuración cognitiva es la estrategia fundamental de las terapias cognitivo-conductuales. Utiliza el diálogo socrático, el modelado y la práctica de nuevos hábitos mentales.

La “escalera de inferencias” de Argyris es un modelo del razonamiento que seguimos en nuestras conversaciones internas para dar sentido a lo que ocurre. Cuando ascendemos por la escalera en nuestra mente se dispara una cadena de interpretaciones no verificadas, suposiciones sin contrastar, juicios automáticos y abstracciones sucesivas que nos llevan a extraer conclusiones erróneas y nos predisponen a determinados comportamientos.

Argyris y Schon también propusieron un modelo para analizar los sentimientos y pensamientos no expresados que frenan la efectividad de las conversaciones. Distinguen entre la conversación pública, lo que decimos y la privada, nuestro diálogo interno. Para mejorar la comunicación proponen el ejercicio de las dos columnas:

Columna izquierda	Columna derecha
Es lo que pensamos pero no decimos. Incluye nuestras suposiciones no probadas sobre la motivación, valores y criterios de la otra persona.	Es lo que en verdad decimos, basándonos en las suposiciones del pensamiento izquierdo.

La comunicación mejora cuando se pueden explorar los modelos mentales, utilizando la indagación para explorar los supuestos propios y de la otra parte.

- **Comunicación e influencia.** La programación neurolingüística (PNL) es un modelo general de aprendizaje, terapia y cambio propuesto en 1973 por el informático Richard Bandler y el psicólogo y lingüista John Grinder como resultado de una tesis doctoral conjunta. Se basa, y de ahí su nombre, en el postulado de que la mente y el lenguaje se pueden programar con el fin de modificar el estado fisiológico y el comportamiento de las personas. Observando sistemáticamente la actuación de tres de los terapeutas más eficaces del momento (Virginia Satir, Fritz Perls y Milton Erickson) identificaron los patrones de comunicación que utilizaban y elaboraron un modelo para poder replicar sus resultados.

Gregory Bateson fue precisamente mentor de Bandler y Grinder y les presentó a Milton Erickson. Aplicó el enfoque sistémico a la teoría de la comunicación humana. Mas allá de los modelos de procesamiento de la información, la comunicación es un proceso circular de transferencia de significados, en el que cada participante es a la vez emisor y receptor. Introdujo el contexto como determinante del significado, pues es lo que da las claves para decodificar el mensaje en función de la intención del que habla. También aplicó el concepto de “feedback” o información de retorno, esto es, la reacción de nuestro interlocutor al mensaje que le hemos enviado.

Bateson también insistió en la necesidad de congruencia entre el lenguaje verbal y no verbal. Fue el iniciador de la psicoterapia familiar con su concepción del papel de la interacción familiar o grupal como generadora de patologías mentales a través del doble vínculo o instrucciones paradójicas que no dejan una salida aceptable. Ejemplo de esto es la madre que le dice al niño que le quiere, en tono frío y desapegado. Cuando hay incongruencia entre los mensajes verbal y no verbal, creemos a éste último, que nos llega de manera inconsciente y tiene efectos en nuestro cuerpo y nuestras emociones. La comunicación paradójica produce ansiedad.

Watzlawick, fue también uno de los principales impulsores de la terapia sistémica. Contribuyó de forma importante a la teoría de la comunicación humana con sus cinco axiomas que enunció en 1967. El más famoso es el primero:

“Es imposible no comunicarse”.

Todo comportamiento es comunicación. Cualquier acto en presencia de otros comunica algo. Incluso si damos la espalda a alguien porque no queremos saludarle, estamos comunicando. Cada comportamiento, consciente o no, intencional o no, tiene un valor de mensaje, porque puede ser interpretado.

En su segunda ley expresa que toda comunicación tiene un componente racional (el contenido, lo que se dice) y un componente emocional (relacional, cómo se dice). Los componentes emocionales se transmiten por medio de la comunicación no verbal y tienen un fuerte impacto en la percepción del mensaje. El componente racional sería como la parte visible de un iceberg.

- **Inteligencia emocional, competencias.** Para apoyar y promover el crecimiento personal y profesional de otros se necesita ser un buen modelo de valores y cualidades personales. Este conjunto de cualidades forman parte de lo que hoy en día se llama “inteligencia emocional”. Los psicólogos Salovey y Mayer acuñaron este término en 1990, definiéndola como la habilidad para percibir, valorar, comprender, regular y expresar emociones, con el fin de promover el crecimiento emocional e intelectual.

Daniel Goleman, doctor en Psicología por la Universidad de Harvard y redactor científico del periódico New York Times,



Las variopintas aportaciones de los psicólogos a los procesos de coaching y mentorin van desde Rogers a Seligman pasando por Rosenthal, Argyris, Kolb, Watzlawick, Goleman y otros.

© Sdrx

- > popularizó el concepto de inteligencia emocional en 1995. La definió como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. Recogía así las dimensiones de inteligencia intrapersonal e interpersonal que ya había propuesto Howard Gardner, profesor de Psicología en la Universidad de Harvard, en su libro *Inteligencias múltiples* (1983), en el que ampliaba el concepto de inteligencia a siete (posteriormente añadió una octava) capacidades independientes que poseemos todos en mayor o menor medida.

La clasificación y definición conductual de habilidades o competencias de inteligencia emocional que desarrolló Goleman nos ofrece un buen marco conceptual para la identificación y desarrollo de valores y cualidades personales en los procesos de coaching y mentoring.

Los conceptos de inteligencia emocional y competencias guardan una estrecha relación, como la que tuvo Goleman con su profesor y tutor de tesis (podríamos decir mentor) David McClelland. Éste, con sus investigaciones en Harvard en los años 70, demostró que las aptitudes académicas e incluso el CI no son buenos predictores del éxito profesional ni vital. En un famoso artículo que publicó en 1973 propuso medir las competencias en lugar de la inteligencia, iniciando así el movimiento de gestión por competencias que se utiliza hoy en día en la mayoría de las organizaciones para seleccionar, desarrollar y gestionar personas.

Richard Boyatzis, profesor de la Case Western Reserve University, analizó las competencias de los directivos exitosos a través de entrevistas de incidentes críticos. Ha demostrado experimentalmente el impacto de los programas de desarrollo de competencias emocionales en la educación universitaria. Junto con Goleman, ha desarrollado el modelo de liderazgo resonante, emocionalmente inteligente. Además, ha definido el modelo básico para el desarrollo de competencias.

- **Neurociencia.** Durante siglos, nuestra arrogancia nos hizo creer que éramos seres completamente racionales: “Pienso, luego existo”. Hoy en día ya tenemos la explicación de nuestras conductas incoherentes y de nuestros arrebatos. Como descubrió Ledoux, la información procedente de los sentidos llega antes al sistema límbico que a la corteza, siendo responsable de nuestras reacciones automáticas, que solo instantes después podemos controlar, moderar o confirmar.

El psicólogo Roger Sperry recibió el Premio Nobel de Medicina en 1981 por sus estudios sobre la diferencia-

ción hemisférica, continuados hoy en día por su alumno Michael Gazzaniga. Nuestro hemisferio izquierdo, llamado “el intérprete”, muestra una capacidad asombrosa de invención en ausencia de información procedente del hemisferio derecho.

Por otra parte, la sonrisa genuina, como descubrió el neurofisiólogo Duchenne a finales del siglo XIX, abarca también a los ojos y proviene de una emoción positiva. Paul Ekman, psicólogo dedicado al estudio científico y clasificación de las emociones, demostró en 1973 la relación de la desde entonces llamada “sonrisa Duchenne” con un incremento de actividad en la corteza prefrontal izquierda, donde residen las emociones positivas como la alegría. Richard Davidson, doctor en Psicofisiología por Harvard, ha profundizado en la investigación de los estados de ánimo positivos y la felicidad con monjes tibetanos, observando su cerebro mientras meditaban. Cada vez hay más evidencias de la potencia de las técnicas de meditación y de atención plena para la generación de estados emocionales positivos.

Y con esta sonrisa y emociones positivas terminamos el recorrido por los fundamentos psicológicos de los procesos de coaching y mentoring para el desarrollo personal y profesional, animando a los lectores a profundizar en el apasionante viaje del aprender. ■

