

COACHING

En el Renacimiento nació la idea del humanismo, del hombre como medida de todo, de la proporción y los cánones. Así, Leonardo da Vinci nos plantea en El hombre de Vitruvio, el hombre proporcionado por excelencia, referente para los artistas posteriores.

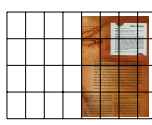
El poder de la persona Afinidades entre el coaching y el enfoque psicológico centrado en el individuo

“No es que este enfoque dé poder a la persona; es que nunca se lo quita”. Tomando como punto de partida esta frase de Carl Rogers y el paralelismo entre el enfoque centrado en la persona y el coaching, hilo conductor del presente artículo, hacemos un primer paréntesis para introducir el concepto de distinción, en el sentido en que lo utiliza el coaching ontológico:

Las palabras generan realidad. Si cambiamos nuestra forma de nombrar, cambiaremos también nuestra manera de actuar. Cuando hacemos distinciones lingüísticas, damos un matiz especial a palabras cotidianas que nos abren nue-

vas vías de acción. Por ejemplo, "poder". Cuando decimos "tal persona tiene poder" nos referimos a su capacidad de influir sobre la voluntad de otros. Esta influencia la puede ejercer desde la armonía con el entorno o desde la dominación. La acepción más habitual de poder está más cerca de esta segunda interpretación y a ello se debe que tenga mala prensa.

En coaching interpretamos el poder como la facultad para hacer cosas en el mundo. Una persona poderosa es aquella capaz de ejercer acciones efectivas que le lleven a lo que quiere conseguir. Dice Fernando Flores,

CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795	Sección: -	
		Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 517	
		Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 82%	
Nacional	Economía		Valor (€): 1.901,84	
Mensual		01/12/2010	Valor Pág. (€): 2.315,00	
			Página: 75	Imagen: Si

FICHA TÉCNICA

Autor: ZAPPINO MAGRO, Rosa

Título: El poder de la persona. Afinidades entre el coaching y el Enfoque psicológico Centrado en la Persona.

Fuente: Capital Humano, nº 249, Diciembre, 2010.

Resumen: Este artículo forma parte de una serie de conferencias organizadas por el Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, con la intención de investigar y reflexionar sobre la disciplina del Coaching y las indudables conexiones que existen entre éste y la Psicología. En esta ocasión abordamos el enfoque centrado en la persona de Carl Rogers. Su objetivo es transmitir que la persona es un organismo fiable que cuando funciona de manera integrada, a veces de forma autónoma y otras asistido por una relación de ayuda como el coaching, está en disposición de convertirse en una persona plena, capaz de gestionar sus deseos y aspiraciones de futuro.

Descriptor: Coaching / Cliente / Feedback 360°

El coaching mueve a la persona a sacar de su interior el poder necesario para afrontar sus retos. El poder reside en el ser humano, no en el coach ni en la técnica. Esta misma idea fue sostenida por un grupo de psicólogos llamados humanistas, entre ellos Carl Rogers, 50 años antes de que surgiera el coaching como disciplina independiente. Invitamos al lector a acompañarnos en este encuentro entre el coaching y el enfoque centrado en la persona. Para aquéllos que no conozcan a Rogers, resultará un notorio descubrimiento; para los que ya lo conocen, es una oportunidad de revisar sus postulados desde la perspectiva del coaching.

Rosa Zappino, Psicóloga por la UCM; coach ejecutivo, PCC, por la International Coach Federation.

uno de los padres del coaching ontológico: "Poder es un término mediante el cual hacemos un juicio. Decimos que alguien es poderoso —o que nosotros mismos tenemos poder— cuando atribuimos a esa persona la capacidad de emprender una acción y llevarla a cabo".

La frase de Rogers, con la que abrimos el artículo, está relacionada con este concepto de poder. El terapeuta rogeriano (y también el coach) mantienen la opinión de que la persona tiene tendencia al desarrollo y que ésta le llena de poder. El poder es genuino: está en el individuo, no en la terapia. Algunas escuelas psicológicas quitan poder

a la persona para dárselo al terapeuta o al método. Esto es algo que el enfoque centrado en la persona rechaza de plano. También el coaching.

Considerando las tres grandes orientaciones de la Psicología desde la distinción de poder, decimos que el Psicoanálisis pone el poder en el experto, que es quien interpreta, diagnostica y establece el plan de acción. El paciente atiende las indicaciones de su psicoanalista y actúa en la dirección que éste le indica. El conductismo, sin embargo, traslada el poder a las técnicas y a la metodología de la actividad terapéutica, tratando de identificar >

CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795	Sección: -	
		Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 315	
Nacional	Economía	Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 50%	
Mensual		01/12/2010	Valor (€): 1.157,86	
			Valor Pág. (€): 2.315,00	
			Página: 76	Imagen: Si

- > bajo qué condiciones se dan determinadas conductas, y cómo se pueden eliminar o propiciar, para poder llegar a manejar las circunstancias de la vida.
- **El Humanismo considera que el poder está en la persona, “que es quien realmente importa”.** El experto y el método deben estar al servicio del ser humano que rige su propio destino. Aunque no podemos hablar de una unidad de escuelas, existen características comunes a los enfoques agrupados bajo la corriente humanista, que tienen que ver con una determinada concepción de la persona. El coaching participa de gran parte de estos principios:
 - **El ser humano es superior a la suma de sus partes.** Ha de ser concebido en su globalidad. Emociones, pensamiento y acción forman un todo integrado que opera en constante interrelación y búsqueda de coherencia.
 - **La conducta humana es intencional.** La búsqueda de sentido y las motivaciones axiológicas como la libertad y la dignidad, y no solo las materiales, son aspectos fundamentales del ser humano. Viktor E. Frankl, psiquiatra judío que vivió durante tres años en campos de concentración nazis, dice en “El hombre en busca de sentido”, libro que escribió después de su liberación que, incluso en las condiciones más extremas, el hombre encuentra una razón para vivir.
 - **La existencia humana se realiza en un contexto interpersonal.** Las consecuencias de sus actos van más allá de la propia persona. Tiene que ver con el concepto de ecología: una acción individual puede tener impacto en el equilibrio del entorno (social, familiar, profesional, etc.).
 - **El hombre es autónomo.** Tiene capacidad y responsabilidad para tomar decisiones que dirijan su propio desarrollo. Este principio es complementario con el anterior: sólo un individuo autónomo puede asumir su responsabilidad interpersonal.
 - **El hombre tiende a la autorrealización.** Es la tendencia inherente del organismo hacia el crecimiento y la diferenciación. Ésta es una de las premisas básicas del enfoque rogeriano del que hablamos en este artículo.
 - **El ser humano se percibe a sí mismo en términos de su experiencia interior.** Él es quien posee la guía de su vida. No el experto, ni los libros, ni los consejeros. Esta vivencia inmediata y el significado que le da la persona son elementos fundamentales en la comprensión del ser humano.

PENSAMIENTO Y MÉTODO DE CARL ROGERS

Aunque Rogers es conocido fundamentalmente como psicoterapeuta, en su última etapa en el Instituto de la Jolla, en California, extendió la aplicación de su método a otros campos no clínicos. En su libro “El poder de la persona” (1977) manifiesta que este enfoque puede ser utilizado “Para alentar el crecimiento y el desarrollo del psicótico, de la persona con problemas o del individuo normal”. De hecho, Rogers utiliza desde muy pronto en sus escritos la palabra “counselling”, que está más relacionada con problemas de la vida cotidiana que con estados patológicos. Es en el contexto no clínico en el que nos interesa rescatar aquí su figura.

>

CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795	Sección: -	
		Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 488	
		Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 77%	
Nacional	Economía		Valor (€): 1.795,29	
Mensual		01/12/2010	Valor Pág. (€): 2.315,00	
			Página: 78	
				Imagen: Si

- > Dentro de este mismo contexto, pudiera ser que, de haber nacido cincuenta años después, para Rogers el coaching habría sido una vía natural de aplicación de su enfoque centrado en la persona. Y sin embargo, parece estar distanciado de esta disciplina tan próxima a él y a la que puede aportar tanta inspiración.

El enfoque centrado en la persona no es una psicoterapia, ni una escuela. Rogers era antidogmático y no quería que se hablara de Escuela Rogeriana. Tampoco es una filosofía. Simplemente es un enfoque: una postura psicológica. Más concretamente, es una manera de ser persona, que se va a resumir en una serie de atributos y actitudes que permiten al terapeuta focalizarse en el cliente de una forma genuina y espontánea.

Rogers parte de dos premisas básicas:

- **Confianza radical en la persona del cliente.** Decía que todo ser vivo tiene una tendencia innata a desarrollar sus potenciales al máximo y a eso lo llamó tendencia a la actualización. Formuló esta premisa cuando en el sótano de su casa, donde guardaban las provisiones de patatas para el invierno, varios pies deba-

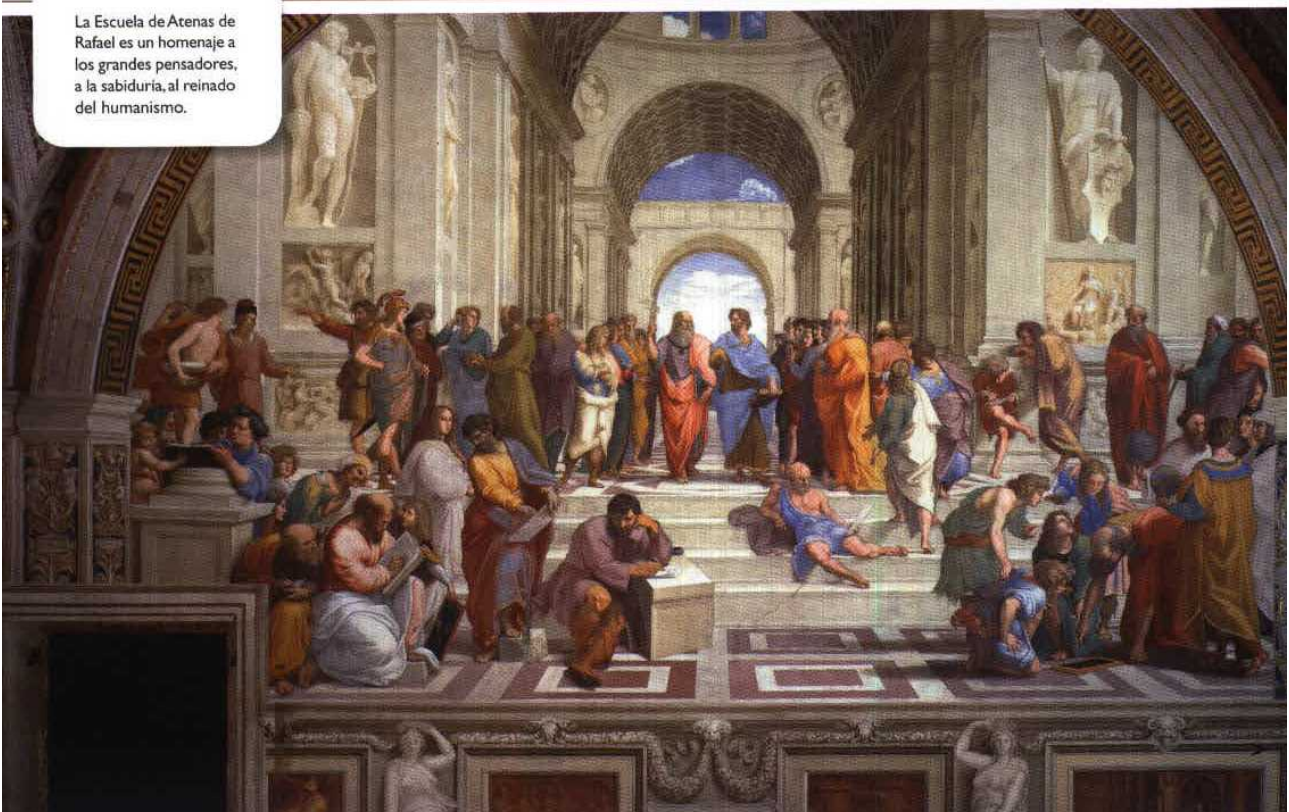
jo de una pequeña ventana, y a pesar de las condiciones desfavorables, las patatas comenzaban a retoñar. "Ellas luchaban por llegar a ser": incluso en las circunstancias más adversas, los organismos tienden al desarrollo.

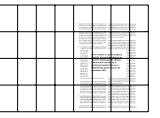
- **Rechazo del papel directivo del terapeuta.** Esta premisa tiene relación con la distinción de completud que utilizamos en coaching. El cliente es un ser completo, capaz de encontrar las mejores respuestas (las suyas) acerca de lo que necesita, lo que le interesa o le motiva. El ser humano contiene en su interior un enorme potencial que espera ser liberado y el coaching es uno de los caminos para facilitar esta liberación.

Para Rogers, la labor del terapeuta consiste en crear condiciones favorables para el desarrollo del cliente, no en guiar su camino. Dice que el terapeuta debe mostrarse ignorante en lo que se refiere al campo perceptivo del cliente, aunque tiene que ser competente en dinámicas de relaciones personales. Un coach ha de ser experto en conversaciones y no necesariamente en los contenidos que expone el cliente.

Parafraseando a Leonardo Volk, destacado coach ontológico, autor de varios libros, el coach es un "soplador de brasas". Su

La Escuela de Atenas de Rafael es un homenaje a los grandes pensadores, a la sabiduría, al reinado del humanismo.



CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795 Difusión: 23.450 Audiencia: 72.000	Sección: - Espacio (Cm_2): 405 Ocupación (%): 64% Valor (€): 1.490,42 Valor Pág. (€): 2.315,00 Página: 79	
Nacional Mensual	Economía	01/12/2010	Imagen: Si	

- > papel consiste en incitar a su cliente a que busque entre los recursos que la naturaleza le ofrece los aprendizajes necesarios para alcanzar sus metas. Dice un conocido proverbio: "Cuando el discípulo está preparado, aparece el maestro".

El enfoque centrado en la persona sostiene que el éxito terapéutico reposa más en las cualidades personales del terapeuta que en su formación científica. Stephen Covey, en su libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" dice: "Solamente una bondad básica puede dar vida a la técnica". Rogers habla de tres actitudes que considera son "necesarias y suficientes para el cambio": empatía, aceptación positiva incondicional y autenticidad.

■ La empatía es una forma especial de conocer.

La define como captar el mundo del otro "como si fuera el propio, pero sin perder nunca ese *como si*". Se trata de que el terapeuta pase a un segundo plano su perspectiva personal para llegar a conocer el mundo interior del cliente y percibir la realidad desde su experiencia, sin dejar en ningún momento de separar sus propios sentimientos de los de éste.

Cuando el cliente se siente conectado empáticamente con su coach se encuentra más seguro, puede hacerse nuevas preguntas y abordar escenarios difíciles o incluso dolorosos, sintiendo que su coach le está acompañando con su escucha y sin juzgarle. Este es el punto en el que el coaching se convierte en una valiosa herramienta, generando cambios sustanciales de percepción en la persona que promueven su auténtica transformación.

- La aceptación positiva incondicional es un sentimiento de aprecio y respeto hacia el cliente y a todo lo expresado por él. Rogers dice sobre ella: "que yo sepa aceptar con igual calor lo peor que me diga el cliente de sí como lo mejor que me diga de sí".

La aceptación positiva incondicional implica la ausencia de juicios valorativos. Esta neutralidad se consigue cuando el

terapeuta se inunda de una empatía total con el cliente porque, dentro del mundo interno de la persona, no hay lugar para emitir juicios. Quien va por la vida con una actitud constante de empatía hacia los demás, automáticamente se olvida del juicio.

Decía, también, que con la neutralidad había que aportar un gran amor y cercanía hacia la persona y que la interacción emocional, más que la intelectual, es el factor más efectivo del desarrollo personal.

Humberto Maturana, biólogo chileno, estudioso de la relación entre los seres humanos y el lenguaje y un pilar fundamental en el desarrollo del coaching ontológico, define el amor como "aceptación del otro como legítimo otro". Es fácil aceptar a las personas con una línea de pensamiento semejante, pero es más difícil conseguirlo con personas que tienen actitudes y

convicciones directamente opuestas. Cuanto mayor es el contraste de ideas, más complicada se hace la aceptación del otro diferente.

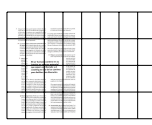
¿De dónde derivaba el amor a la persona en Rogers? De que tenía sólidamente asimilado el significado de ser persona. Para él, la dignidad, la responsabilidad y

la autonomía son valores que acompañan siempre al ser humano. Decía que el terapeuta tiene que hacerse muy sensible en lo que significa el hecho de ser persona y en separar a ésta de sus acciones.

La esencia de la aceptación reside en la neutralidad interior. Que interiormente el terapeuta no se defina nunca ni a favor ni en contra de lo que dice el cliente. Esto no significa que no apruebe algunos de sus sentimientos, impulsos o ideas particulares, pero sin manifestarlo a su cliente porque pondría en riesgo la libertad de éste para ser y escoger lo que él quiera. Decía Rogers: "Solamente cuando yo estoy dispuesto a aceptar que el cliente escoja la enfermedad en lugar de la salud, la locura en lugar de la cordura y la muerte en lugar de la vida, solo entonces libremente, el cliente escogerá la cordura, la vida y la salud".

La aceptación positiva incondicional es equiparable a la distinción de respeto, en el sentido que la define Rafael >

En la medida en que el feedback permite a la persona mirarse en muchos espejos, puede obtener información más allá de su propia percepción. Este es el fundamento de las técnicas de evaluación 360°

CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795 Difusión: 23.450 Audiencia: 72.000	Sección: - Espacio (Cm_2): 425 Ocupación (%): 67% Valor (€): 1.561,42 Valor Pág. (€): 2.315,00 Página: 80	
Nacional Mensual	Economía	01/12/2010	Imagen: Si	

> Echeverría: "Decimos que el respeto es el juicio de aceptación del otro como un ser diferente de mí, legítimo en su forma de ser y autónomo en su capacidad de actuar. Implica, por lo tanto, la aceptación de la diferencia, de la legitimidad y de la autoridad del otro en nuestra convivencia en común. Implica, por ende, la disposición a concederle al otro un espacio de plena y recíproca legitimidad para la prosecución de sus inquietudes".

- **La autenticidad es el elemento central del método rogeriano.** A lo largo del desarrollo de su enfoque centrado en la persona, fue afianzando la idea de que la autenticidad era la piedra angular de la relación terapeuta-cliente, llegando a la conclusión de que la aceptación y la empatía eran solo efectivas cuando se percibían de forma genuina. Para él la autenticidad se manifiesta en dos niveles:

1. Nivel interpersonal.

Significa el acuerdo entre el pensamiento y la acción. El terapeuta es auténtico cuando "es realmente él mismo durante la

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

- 2. **Nivel intrapersonal.** Añadía que a veces se produce una brecha entre la experiencia inmediata de la persona y la idea que tiene de sí misma, debida a condicionantes ideológicos, sociales o familiares, dando lugar a que la persona niegue o distorsione, de forma inconsciente, ideas y comportamientos que ponen en riesgo la aceptación de personas o grupos significativos. El enfoque centrado en la persona trabaja en la reducción de esta brecha, ayudando al cliente a que reconozca y acepte las experiencias negadas o distorsionadas fruto de su

necesidad de aceptación y, de esta forma, se perciba a sí mismo de una forma más coherente.

El coaching utiliza el feedback para trabajar la brecha de autenticidad. Cuando una persona se mira a sí misma no puede evitar hacerlo desde su autoimagen. En la medida en que el feedback le permite mirarse en muchos espejos, puede obtener información más allá de su propia percepción y acceder a nuevos repertorios de acciones que le acerquen a la obtención de sus objetivos vitales. Este es el fundamento de las técnicas de evaluación 360°.

Para poder manifestar las tres actitudes de fondo, el terapeuta de orientación rogeriana tendría que estar dotado de algunas cualidades que exponemos a continuación:

- **Madurez emocional.** Hay dos aspectos que resultan importantes para el ejercicio del enfoque centrado en la persona. Uno de ellos es la capacidad del terapeuta de participar en el proceso de cambio de su cliente, sin caer en la tentación de modelar ese cambio según su propia experiencia. Si el terapeuta no goza de una suficiente

madurez emocional, puede fácilmente verse empujado por este impulso.

Otro aspecto esencial de la madurez del terapeuta es el poder acompañar emocionalmente a su cliente, sin implicarse en sus desbordamientos emocionales causados por la intensidad de los sentimientos que se movilizan en él durante la terapia y que son fruto del proceso. Una falta de madurez emocional puede llevar a que el terapeuta evite que el cliente profundice en sus conflictos para que no se produzcan estos desbordamientos emocionales que teme no controlar poniendo, con ello, frenos al progreso del proceso. Este es uno de los errores más frecuentes de los psicoterapeutas y coaches noveles.

- **Comprensión de sí mismo.** Decía Rogers "Los terapeutas caen fácilmente en el error de creer que un diploma en Psicología —o ciencia conexas— confiere automáticamente a su dueño una comprensión profunda de sí mismo". Decía también que el terapeuta

CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795 Difusión: 23.450 Audencia: 72.000	Sección: - Espacio (Cm_2): 413 Ocupación (%): 65% Valor (€): 1.517,11 Valor Pág. (€): 2.315,00 Página: 81	
Nacional Mensual	Economía	01/12/2010	Imagen: Si	

- > debe conocer los factores dominantes que determinan sus inclinaciones, prejuicios, temores y deseos porque, de lo contrario, le va a ser difícil hacerse una representación realista de las cosas que le cuenta el cliente.

La forma de acceder a este conocimiento de sí mismo, es a través de "una apertura constante a la experiencia" y no de profundizar en una imagen intelectual del yo.

Es obvio que estas dos cualidades son básicas, tanto para el psicoterapeuta rogeriano como para el coach, y también es obvio que nunca se llegan a dar al cien por cien. Por más que un coach tenga una excelente formación, por más experiencia que acumule, es importante buscar la supervisión, porque es el lugar a donde uno puede llevar, sin miedo, sus propios miedos.

LAS TÉCNICAS DE ROGERS

El humanista no desarrolló técnicas específicas para la aplicación de su enfoque centrado en la persona. La clasificación que incluimos a continuación constituye un trabajo a posteriori, basado en el análisis de entrevistas realizadas por él.

Englobando a todas ellas, la técnica característica es la respuesta reflejo, que consiste en devolver al cliente el mensaje comunicado de forma precisa y breve con la misma intensidad, dentro de su marco de referencia interno. Una forma de hacerlo es reproduciendo exactamente los contenidos expuestos por el cliente, destacando algún elemento importante de la conversación, o repitiendo sus últimas palabras. Esto se conoce como reiteración.

Otro tipo de intervención es el reflejo del sentimiento, que trata de sacar a la luz la intención, la actitud o el sentimiento que emanan de las palabras del cliente. Se trata de devolverle algo que está implícito en la conversación.

El tercer tipo de respuesta reflejo es la elucidación. Mientras que el reflejo del sentimiento trabaja con elementos aportados por el cliente, la elucidación pone de manifiesto sentimientos y actitudes que no se derivan exactamente de sus palabras, pero que el terapeuta puede deducir razonablemente del contexto de la comunicación.

El coaching utiliza constantemente respuestas reflejo combinadas con preguntas abiertas y técnicas específicas. Rogers no aceptaba la pregunta porque decía que era una forma de dirigir al cliente hacia contenidos que el terapeuta consideraba significativos y que no tenían por qué serlo para él. Sin embargo, la respuesta reflejo puede suponer también un sesgo, al pasar a un primer plano contenidos

seleccionados directamente por el terapeuta. Parafraseando a Rafael Echeverría, "El lenguaje no es inocente".

EL PROCESO

En el proceso del enfoque centrado en la persona se perfilan dos etapas básicas: la desorganización de la personalidad y su reorganización, que se desarrollan a lo largo de cuatro fases.

Hay una primera fase descriptiva en la que el cliente expresa los problemas y síntomas que le traen a la consulta. Es una etapa de construcción de la relación y de establecimiento de las reglas del juego. Al sentirse escuchado y aceptado por el terapeuta, obtiene un alivio que le estimula a continuar.

En la fase de análisis el cliente explora y valora su conducta. Descubre sus incongruencias y se siente inseguro porque parte de sus valores, creencias e idea de sí mismo ya no le sirven y no tiene otros para reemplazarlos. La intervención ecuanime y estable del terapeuta le estimula a seguir adelante.

En la fase de valoración el cliente inicia la reorganización, utilizando sus experiencias como fuente de criterio. Se prescinde de los referentes anteriores sin que todavía se hayan podido establecer unos nuevos y esto genera miedo y resistencia. Es una etapa mesetaria que también se produce en los procesos de coaching cuando el cliente, una vez declarado su objetivo, se enfrenta a una doble tensión: la fuerza impulsora del reto y los frenos emocionales como el miedo, las creencias limitantes y la pérdida de confianza en sí mismo. El compromiso del coach con él es acompañarle en la reflexión coste/beneficio. Su responsabilidad es que sea lo más exhaustivo posible al valorar qué quiere hacer. El coach no acompaña en la ceguera. Toda decisión implica una renuncia y una oportunidad y la persona tiene que ser consciente de a qué dice sí y a qué dice no.

En la fase de integración el cliente comienza a percibir los progresos, que también son apreciados por el entorno. La autoestima se refuerza dando lugar a la aceptación de las conductas negadas hasta entonces. Esta experiencia de mayor bienestar y seguridad, impulsa a la persona a ejecutar planes para su desarrollo personal. De esta forma se materializa el objetivo del enfoque rogeriano: el aprendizaje de la autonomía y autodeterminación. ■