

LEONARDO RAVIER (Coord.)

Evaristo Aguado Raigón

Edith Castellarnau Besoli

Enrique Espinosa Cifuentes

Gastón Maximiliano Fau Scotti

Rubí Flores

José Miguel Griffiero Rocha

Julián López González

Jaime Molins

Luis Piza

Luis Villa

COACHING HUMANISTA

Fundamentos, aplicaciones
y herramientas de esencia *no directiva*



Unión Editorial

2017

© 2017 Leonardo Ravier; Evaristo Aguado Raigón; Edith Castellarnau Besoli; Enrique Espinosa Cifuentes; Gaston Maximiliano Fau Scotti; Rubí Flores; Julián López González; José Miguel Griffero Rocha; Jaime Molins; Luis Piza y Luis Villa.

© 2017 UNIÓN EDITORIAL, S.A.
c/ Martín Machío, 15 • 28002 Madrid
Tel.: 913 500 228 • Fax: 911 812 212
Correo: editorial@unioneditorial.net
www.unioneditorial.es

ISBN: 978-84-7209-712-4
Depósito legal: M. 5952-2017

Compuesto e impreso por JPM GRAPHIC, S.L.
Printed in Spain • Impreso en España

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por las leyes que establecen penas de prisión y multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios para quienes reprodujeran total o parcialmente el contenido de este libro por cualquier procedimiento electrónico o mecánico, incluso fotocopia, grabación magnética, óptica o informática, o cualquier sistema de almacenamiento o sistema de recuperación, sin permiso escrito de Union Editorial, S.A.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

ÍNDICE

PRÓLOGO	7
<i>Dr. Leonardo Ravier</i>	

A. FUNDAMENTOS, PRINCIPIOS Y COMPETENCIAS

1. Una antropología para el <i>coaching</i>	11
<i>Dr. Enrique Espinosa Cifuentes</i>	
2. Neutralidad es no directividad	37
<i>Edith Castellarnau Besolí</i>	
3. Escuchar: el punto crítico del <i>coaching</i>	57
<i>Dr. Enrique Espinosa Cifuentes</i>	
4. El arte de E.S.T.A.R.	97
<i>Jaime Molins</i>	
5. La inteligencia emocional en el <i>coach</i> y el cliente	125
<i>Luis Villa</i>	
6. Las sombras del <i>coach</i>	151
<i>José Miguel Griffiero Rocha</i>	
7. Aproximación al análisis comparativo competencial desde la metodología del <i>coaching no directivo</i>	181
<i>Dr. Leonardo Ravier</i>	

B. HERRAMIENTAS

8. Herramientas no directivas para el cambio de mirada	219
<i>Luis Piza</i>	
9. Pensar más, profundo y en voz alta	285
<i>Rubí Flores</i>	

C. CASOS, TESTIMONIOS Y ESPECIALIZACIONES

10. Procesos no directivos «One to One»	311
<i>Julián López González</i>	
11. Conciencia y autoconciencia en el <i>coaching no directivo</i> con jóvenes universitarios: La experiencia en la Universitat Internacional de Catalunya	371
<i>Evaristo Aguado Raigón</i>	
12. <i>Coaching no directivo</i> para jugadores de equipos deportivos	399
<i>Gastón Maximiliano Fau Scotti</i>	
13. Devela la Magia	443
<i>Jaime Molins</i>	
LOS AUTORES	481

CAPÍTULO V

La inteligencia emocional en el *coach* y el cliente

LUIS VILLA

Introducción

Todo aprendizaje tiene una base emocional.

PLATÓN

Antes de iniciar con la lectura de este capítulo te invito a que escribas en una hoja en blanco todas las emociones y sentimientos que conozcas y/o recuerdes. Puedes clasificarlas en «positivas» o «negativas». Luego, revisa cuántas emociones positivas y cuántas emociones negativas escribiste. Al finalizar este capítulo retomaremos este ejercicio.

A la sesión de *coaching*, el cliente trae metas que quiere alcanzar o situaciones que quiere resolver de la mejor manera. La asistencia del *coach* le será de ayuda para clarificar sus objetivos, indagar su situación actual, analizando las dificultades y diseñando posibles caminos de solución. Desde el inicio -quizá con poco nivel de conciencia- el cliente manifiesta su estado de ánimo. Es indiscutible que en los primeros minutos de conversación el cliente hablará o manifestará su estado emocional actual, narrando cómo se siente en ese momento, evocando algún sentimiento o proyectando cómo quiere sentirse al final de la sesión o del proceso. Son las emociones entonces, piezas claves del tejido conversacional que sostienen el cliente y el *coach*. De

ahí la importancia de dedicar un capítulo de este libro al estudio de las emociones como materia elemental en los procesos de *coaching*.

¿Qué son las emociones?

Hay emociones que están orientadas biológicamente
y hay emociones complejas que están saturadas
con pensamientos y cognición.

JACK MAYER

Las emociones son manifestaciones del organismo que generan múltiples experiencias en la persona, tanto a nivel neurofisiológico, como comportamental y del pensamiento.

Una emoción es una manifestación neurofisiológica, observable en el cuerpo, a través de cambios en el ritmo cardíaco, el tono de la voz, las expresiones faciales o movimientos de manos. Es difícil ocultar una emoción pues el sistema nervioso actúa rápidamente e impacta en la conducta.

El origen de las emociones es diverso, muchas veces involuntario y complejo. Una persona puede generar emociones instintivamente. Una emoción puede generarse también por un pensamiento o por un estímulo externo. Para ilustrarlo ofrezco con frecuencia el siguiente ejemplo:

Una persona al introducir la llave en una cerradura escucha caer un objeto dentro de la casa. Inmediatamente suelta la llave y exaltada da unos pasos atrás. En segundos su cuerpo se pone en alerta. El ritmo cardíaco cambia y su cara expresa sorpresa o miedo. Acto seguido hace conciencia de que su familia está de viaje, por lo tanto no debería haber nadie dentro de la casa, así que un sentimiento de angustia e incertidumbre inunda su cuerpo. Supone que pudieron volver sin avisar, pero luego juzga que eso es imposible. Toma el teléfono y marca rápidamente al número de la familia pero nadie contesta. Una sirena se escucha a unas cuadras, se separa aún más de la casa y todos los ruidos son más agudos; voltea a su alrededor, y su vista se amplía. De pronto un gato sale por la ventana que está abierta. Del sobresalto

pasa a la tranquilidad y siente que algo frío baja de la cabeza a sus pies pues ha encontrado una explicación a los ruidos. Respira profundo y con una leve sonrisa en el rostro se aproxima nuevamente a la puerta, mete la llave, pero al dar vuelta a la manilla se da cuenta de que tiene el pasador por dentro y surge una pregunta de inmediato: ¿Qué está pasando?, al mismo tiempo que genera emociones de temor y alarma.

1. *De la emoción al sentimiento*

Las emociones pueden llegar a generar sentimientos; esto sucede cuando creamos un proceso de racionalización que las alimenta. Cuando a las emociones le agregamos pensamientos, ideas, creencias o juicios, se convierten en sentimientos y estos pueden ser positivos o negativos según la naturaleza del pensamiento añadido. Una emoción puede ser intervenida con un cambio de movimiento, al desplazarnos de un lugar a otro bailando, cantando, o entrando en un contexto distinto al que generó la emoción. Sin embargo, los sentimientos necesitan intervenciones racionales. Cuando los sentimientos negativos se prolongan por mucho tiempo se generan los «resentimientos», que son el estancamiento de sentimientos y emociones negativas no resueltas. El cúmulo de emociones y sentimientos son tierra fértil para la creación de estados de ánimo y/o estados emocionales.

Un estado de ánimo es una «temperatura emocional» que tiene una persona en un momento determinado. No es una emoción, no es un sentimiento, es la suma de todo; incluye la actitud o forma de ver las circunstancias y la vida misma. Un estado de ánimo es de menos intensidad y de mayor tiempo al de una emoción. Es el resultado involuntario que tenemos de las emociones y sentimientos durante un lapso de tiempo. No es el mismo estado de ánimo el que tenemos en la mañana al que tenemos por la tarde. Cambia el estado de ánimo que tenemos al regresar de vacaciones comparado al que teníamos antes de irnos. Los países, los eventos, las obras de arte, las canciones, tienen por contexto y ante la observación humana un estado de ánimo. Los estados emocionales son por lo tanto la recurrencia emocional que

tiene nuestro cliente o que manifiesta en el momento en el que llega a la sesión o sale de ella. Un estado de ánimo o estado emocional es en conjunto de «todo» (la persona, más sus pensamientos, más sus emociones, más sus sentimientos).

El cliente es uno con sus emociones

No olvidemos que las pequeñas emociones
son los capitanes de nuestras vida
y las obedecemos sin siquiera darnos cuenta.

VINCENT VAN GOGH

Cuando un cliente llega a una sesión de *coaching*, lo hace con un argumento, más su emocionalidad. No hay manera de que deje a las emociones fuera de la sesión. Se sentará en la silla con todas sus emociones, sentimientos y su estado emocional. Aceptar que esto es así es el primer paso.

1. *¿Cuál es el estado emocional en el que llega tu cliente a la sesión?*

De la misma forma en la que apoyamos al cliente a crear un «acuerdo» para que logre foco en lo que quiere alcanzar, es importante apoyarlo a crear un «estado presente» para que esté en condiciones óptimas para vivir su sesión de *coaching*. Para lograr el estado presente (aquí y ahora) suelo recomendar que antes de empezar con el objetivo de la sesión de *coaching*, el *coach* ayude al cliente a centrarse mediante un ejercicio de respiración buscando que logre normalizarla, disminuir su ansiedad o cualquier interferencia que exista. Un breve ejercicio de respiración profunda puede ser útil.

Aquí un ejemplo de los ejercicios que uso para crear un estado de presencia tanto para el cliente como para mí como coach. Es ideal hacerlo al mismo tiempo que el cliente.

-Toma una respiración profunda y suelta lentamente el aire. Haremos una segunda respiración consciente en el momento que te lo indique. Esta

te ayudará a normalizar tu ritmo cardíaco. Respira ahora lenta y profundamente. Una tercera respiración llevará oxígeno a tu cerebro y te ayudará a crear un estado de tranquilidad. Inhala lentamente y exhala liberando toda tensión de tu cuerpo. ¿Cómo está ahora tu respiración? ¿Cómo te sientes emocionalmente para empezar?

Una vez que el cliente logre un estado de relajación, podrá gestionar mejor sus emociones y abrirse al aprendizaje.

Algunos *coaches* evitan preguntarle al cliente ¿Cómo estás?, ¿Cómo te encuentras? o ¿Cómo te sientes? pues piensan que si hacen estas preguntas el cliente se irá de inmediato al mundo de las emociones, y que eso es opuesto a la dirección del *coaching*. Este último no es solo un proceso de conciencia, reflexión y acción. El *coaching* es también un proceso de *autogestión* e incluye a las emociones.

Es conveniente antes de iniciar la sesión, indagar sobre si el cliente se encuentra en estado óptimo para empezar, y no lo sabremos si le preguntamos al cliente ¿te sientes bien? o ¿estás listo?; sino haciendo preguntas abiertas que le permitan hablar de cómo está en este momento. Es importante no tener prisa. Empezar haciendo un chequeo emocional nos llevará solo unos minutos y será de gran ayuda durante toda la sesión, pues de no trabajarse al principio, tarde o temprano va a influir de múltiples maneras.

Verificar el estado emocional, al inicio, ayudará al cliente a estar en una disposición reflexiva y creativa, ya que será mucho más ingenioso si se encuentra tranquilo y motivado para idear. Observa si este ejercicio en verdad le ayuda a tu cliente; no a todos los clientes les gusta y no a todos les favorece. No es un «deber ser». El chequeo emocional se puede realizar en cualquier momento de la sesión donde aparezca en el cliente desesperación, exaltación o llanto y esté siendo una interferencia para su aprendizaje o desarrollo de la sesión. Si esto sucede puedes preguntar al cliente ¿Hay algo que quieras hacer o en lo que pueda apoyarte para que logres recuperar tu tranquilidad? El cliente mismo puede sugerir respirar, levantarse o hacer un alto.

2. *El coach puede ser experto también en la gestión de las emociones*

Aun y cuando los *coaches* de estilo humanista o no directivos, no hacemos transferencia de conocimientos y experiencias, es importante además de ser expertos en el proceso metodológico del *coaching*, contar con distinciones y competencias sobre ciertos aspectos que engloban a la persona. Neurociencias, conducta humana, lenguaje e inteligencia emocional son elementales. Si bien nuestra mayor competencia debe ser llevar a las personas de la conciencia a la acción, no olvidemos que los seres humanos somos, entre otras cosas, racionales y *emocionales*.

3. *La emocionalidad como rasgo del comportamiento*

El comportamiento emocional es un «sello distintivo» que peligrosamente puede convertirse en una etiqueta que nos imponen otras personas o nos imponemos nosotros mismos. «Soy muy sentimental», «Mi jefe es un gruñón», «Mi hijo es hipersensible», «Mi esposa es miedosa». Estas formas de estar siendo, son emociones recurrentes y pueden convertirse en sellos personales o rasgos de la personalidad. Cuando estamos en una sesión y nuestro cliente se refiere a sí mismo o a otra persona con estas etiquetas es importante hacer un reflejo, o bien formular una pregunta con la finalidad de que el cliente se escuche. También es necesario indagar sobre lo que hay debajo de la etiqueta.

El cliente dice: «Yo soy una persona temperamental». Por su parte el *coach* puede hacer un «reflejo» o «espeje»: «Eres una persona temperamental». O bien el *coach* puede preguntar: ¿Qué es temperamental para ti? luego indaga ¿En qué situaciones o circunstancias actúas temperamentalmente?

Llamo al acto del «reflejo» también «raqueteo» en honor a Timothy Gallwey, padre del coaching moderno quien con sus aportaciones del juego interior al tenis y otros deportes avivó el fuego de la antigua práctica mayéutica. En la filosofía socrática, se llamaba mayéutica al diálogo metódico que permitía a una persona encontrar las verdades por sí misma.

El cliente dice: «Mi colaborador es un tímido, por lo tanto no será capaz de relacionarse bien con los clientes», a lo que el *coach* puede reflejar: «Tu colaborador es un tímido, por lo tanto no será capaz de relacionarse bien con los clientes». O bien el *coach* puede preguntar: ¿Hay alguna situación en la que tu colaborador actúe sin timidez?

4. *Las emociones básicas*

Para el científico Charles Darwin, padre de la teoría de la evolución de las especies, la felicidad, la sorpresa, el miedo, la repugnancia, el enfado y la tristeza son las seis emociones básicas observables en el ser humano y otras especies. Darwin llegó a estas conclusiones al trabajar con biología comparativa. Estas investigaciones las dejó en su libro *La Expresión de las Emociones* publicado en 1872. La aportación de Darwin sigue vigente y sobre ella se han construido nuevos aprendizajes en el mundo de las emociones.

Rafael Bisquerra —Doctor en Pedagogía— en su libro *Universo de Emociones*, explica que la mayoría de los autores suelen clasificar las emociones en dos grandes categorías de valencia: positivas y negativas. Él añade una categoría para emociones ambiguas como la sorpresa, que puede ser positiva o negativa según el valor que se le dé. *Todas las emociones son buenas y necesarias. Pero unas son positivas y otras, negativas*¹.

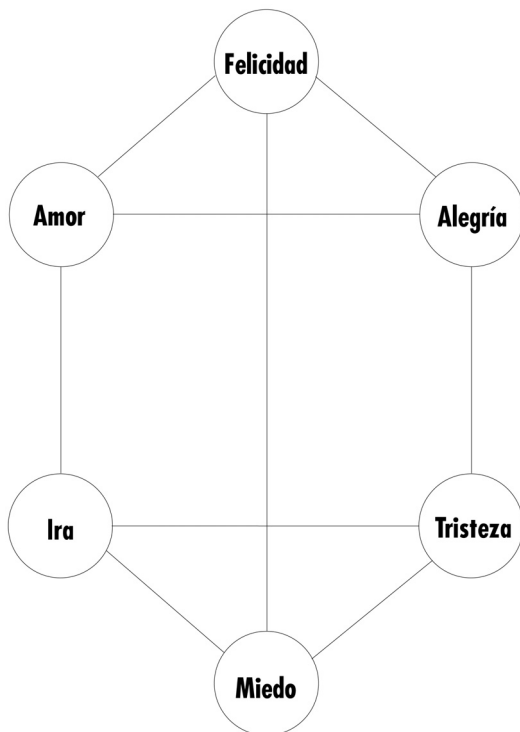
Si bien las emociones las podemos clasificar en positivas o negativas, seremos cada uno de nosotros los que les demos un valor específico que dependerá del contexto y su interpretación. Lo que hagamos con las emociones nos dará bienestar o desestabilidad, y eso determinará su valor.

Bisquerra en colaboración con el comunicador científico Eduard Punset, hacen una clasificación interesante, creativa y didáctica de las emociones usando la metáfora de galaxias y constelaciones. Coloca al *miedo*, la *ira* y a la *tristeza* en un triángulo de emociones negativas (constelación oscura) mientras que a la *alegría*, al *amor* y a la *felicidad*

¹ BISQUERRA, R., *Universo de emociones*, PalauGea Comunicación SL, 2015, p. 46.

las coloca en otro triángulo de emociones positivas (constelación luminosa) unidas en un prisma central.

GRÁFICO 3
Prisma central de las emociones básicas de Bisquerra²



Al triángulo inicial de emociones negativas: miedo, ira y tristeza le suma *asco* y *ansiedad*. Crea otras constelaciones para las emociones sociales en las que incluye la *vergüenza*, *culpabilidad*, *timidez*, *cariño*, *ternura*, *simpatía*, *empatía*, *cordialidad*, entre otras. Llama emociones estéticas a las relacionadas con la apreciación de las artes.

² BISQUERRA, R., *Universo de emociones*, PalauGea Comunicación SL, 2015, p. 54.

El universo de las emociones es agrupado en galaxias en las que se suman más de 307 palabras, 202 negativas y 105 positivas para describir las emociones. Bisquerra sub-grupa las emociones en familias a las que llama galaxias. Las grandes galaxias negativas son *miedo*, *ira* y *tristeza*. En otras galaxias más pequeñas quedan el asco y la ansiedad. La *alegría*, el *amor* y la *felicidad* conforman las grandes galaxias positivas y le siguen galaxias menores de emociones sociales, emociones estéticas y la sorpresa como emoción ambigua.

En cada galaxia hay otras emociones a manera de planetas o estrellas, de la *alegría* se desprenden el humor, la diversión, la euforia y el optimismo, entre otras. Del *amor* emanan la amabilidad, la admiración, la cordialidad y la paciencia. De la *felicidad* derivan la dicha, la serenidad, la armonía y el equilibrio. Del *miedo* surge el temor, el pánico, el desasosiego, la alarma y las fobias. De la *ira* viene la desconfianza, los celos, la envidia, el resentimiento y la impaciencia. De la *tristeza* se gesta la soledad, el desaliento, el duelo, la melancolía y el pesimismo. De la *ansiedad* se derivan el estrés, la preocupación, la angustia, y la inseguridad, entre otras.

El coach como espejo de las emociones y los estados emocionales

Algunos encuentran el silencio insoportable porque tienen demasiado ruido dentro de ellos mismos.

ROBERT FRIPP

Ya Leonardo Ravier en su libro *Coaching No Directivo* ha dedicado un capítulo para hablar de la *atención fenomenológica*. En este apartado me limitaré a hacer referencia a la importancia de que el *coach* actúe con esa atención fenomenológica para recibir el *universo emocional del cliente* apartado de prejuicios e interpretaciones.

La *fenomenología*, que determina el método de la escucha u observación en *coaching*, nos fue transmitida por Edmund Husserl. Fue él quien describió un método a través del cual es posible observar al mundo [en nuestro caso al cliente lo que dice y lo que hace]³.

³ RAVIER, L., *Coaching no directivo. Metodología y práctica*, Unión Editorial, 2016, p. 87.

La apertura es fundamental en el *coach* para permitir que el cliente manifieste sus emociones en un clima de confianza. El cliente mostrará esas emociones o sentimientos de forma verbal o no verbal. Puede expresar su sentir literalmente, o bien, a través de posturas físicas o expresiones faciales. También puede expresar sus emociones mediante su actitud. Llamo «temperatura emocional» al estado de ánimo que el cliente presenta en una sesión de *coaching* y que en conjunto es la emotividad, la disposición corporal y el tono de su voz. Para evitar graves errores de interpretación que nos lleven a suponer, es relevante que solo estemos abiertos a dejar que el cliente se manifieste, evitando emitir nuestros juicios, y que estos encasillen o predispongan al cliente. Interpretar puede llevar al error de sembrar algo que no existe.

Es perjudicial entregar interpretaciones incluso con el «permiso» del cliente. *Observo algo en tu actitud que me tiene inquieto. Me permites comentártelo.* En esta frase, que escuché en una sesión de un *coach*, puedo señalar dos cosas: Primero «algo que me tiene inquieto»: aquí el *coach* deja al descubierto que a él le pasa algo con lo que le está pasando al cliente. No es lo que le sucede al cliente lo que en verdad le ocupa sino lo que nota en sí mismo. Sobre este punto ahondaré más adelante cuando veamos «la inteligencia emocional del *coach*». Por ahora me centraré en la segunda parte de la frase: «Me permites comentártelo». Yo no he encontrado ni una sola vez, en los años que tengo como *coach*, que un cliente diga «No te lo permito». El cliente asumirá como una verdad, o al menos como una opinión de gran impacto, todo aquello que venga del *coach* a quien supone como a un «experto».

Desde el prestar atención de forma fenomenológica, es decir «lo que es», el *coach* se limita a mostrar al cliente lo que ve por si hay algo allí de su interés. «Veo tus brazos cruzados», «Estas sudando», «Te has puesto rojo al hablar de este asunto». Lo que se ve se muestra al cliente como lo haría un *espejo*, con la mayor fidelidad posible. De esta forma será el cliente quien interprete esas manifestaciones emocionales no verbales.

La inteligencia emocional del cliente

La persona inteligente emocionalmente tiene habilidades en cuatro áreas:
identificar emociones, usar emociones, entender emociones
y regular emociones.

JOHN MAYER

El cliente puede estar entrenado o no en el ámbito de las emociones. El uso del lenguaje emocional y lo acostumbrado que esté a hablar de sus emociones será notorio en la conversación durante la sesión. Si el cliente no está acostumbrado a hablar de sus emociones o bien su vocabulario emocional es corto, se limitará a hablar de «bien o mal», «alegre o enojado», «triste o feliz». Será tarea del *coach* ayudar al cliente a indagar en sus emociones o sentimientos. ¿Cómo lograrlo? Acostumbro en las sesiones de *coaching* a realizar un mapa de las emociones y sentimientos que el cliente va mencionando o manifestando a lo largo de la conversación. No se trata de hacer un diagnóstico, sino un registro para realizar una exploración con el mismo método o sistema con el que exploramos cualquier idea o pensamiento.

Tomo nota, por ejemplo, de lo que responde cuando al inicio de la sesión le pregunto ¿Cómo estás esta mañana? Y responde por ejemplo con un «bien». ¿Hoy qué contiene ese «bien»? y entonces avanza, dice por ejemplo «Estoy entusiasmado porque hoy hablaré con mi compañero de oficina sobre mi propuesta de mejora para el clima laboral». Después del «bien» muestra ahora que está «entusiasmado». En otro ejemplo al preguntar al cliente qué es exactamente lo que le molesta cuando su hijo llega tarde dice «Me molesta porque siento que con su acto pasa por encima de mi autoridad. Me *indigna* su proceder. Me da *impotencia* no poder corregir su conducta. Por días estamos los dos en un clima de *hostilidad y desconfianza*». Observemos cómo se amplía la gama de sus emociones y sentimientos. De esta manera el *coach* puede ayudarlo a profundizar y salir de estados de ánimo inadecuados, o bien generar nuevos estados apropiados según sus objetivos.

1. *El cliente está en un mundo sistémico*

Ni aunque una persona viva sola, podría decirse que lo que le ocurre emocionalmente no va a repercutir en los sistemas familiares o sociales. Todas las emociones que manifestamos, positivas, negativas o ambiguas repercuten tarde o temprano en los sistemas de los que formamos parte e incluso en los sistemas donde aparentemente no participamos. Lo mismo pasa en la ecología, la economía u otros ámbitos. Todas las emociones tienen un impacto personal pero también sistémico. Lo anterior nos invita como *coaches* a estar atentos al impacto de las emociones, sentimientos y estados de ánimo de nuestros clientes. ¿Cómo crees que se sentirán los demás? ¿Cómo crees que lo tomarán? ¿Cuál sería una buena estrategia para reducir el impacto emocional que les generará tu decisión o actuar?

La inteligencia emocional

Como todos sabemos por experiencia, cuando se trata de dar forma a nuestras decisiones y a nuestras acciones, los sentimientos cuentan tanto como el pensamiento, y a menudo más.

DANIEL GOLEMAN

Las emociones han sido materia de estudio desde hace mucho tiempo. Sin embargo en las últimas dos décadas han tomado mayor importancia y se ha convertido en objeto de estudio para varias disciplinas. ¿Qué hace que el universo emocional sea materia de estudio? Durante muchos años el foco de atención ha estado en la materia inconsciente, en la conducta observable o en el lenguaje. En el terreno educativo el mayor interés había estado en desarrollar la inteligencia cognitiva, hasta advertir que los seres humanos somos tanto emocionales como racionales.

Howard Gardner, en su libro *Inteligencias Múltiples* habla de la importancia de la «inteligencia interpersonal», y la define como la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas. También señala a la «inteligencia intrapersonal» como la

capacidad para comprenderse a uno mismo, apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propias.

Asimismo, Daniel Goleman en su libro *La inteligencia Emocional* nos habla de la gran importancia de las emociones:

Los socio biólogos señalan el predominio del corazón sobre la cabeza en momentos cruciales como ese cuando hacen conjeturas acerca de por qué la evolución ha dado a las emociones un papel tan importante en la psiquis humana. Nuestras emociones, dicen, nos guían cuando se trata de enfrentar momentos difíciles y tareas demasiado importantes para dejárselas solo en manos del intelecto: los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, los vínculos con un compañero, la formación de una familia⁴.

Solemos referirnos a la «fortaleza emocional» y a la «inteligencia emocional» por igual, pero quizá no lo sean, dependerá de qué se entienda por «fortaleza» y a qué nos referimos cuando decimos «inteligencia». Los ejércitos militares, por ejemplo, entrenan a los soldados para fortalecer su emocionalidad, buscando impedir que sean afectados ante la soledad, la muerte o lo que les suceda a sus compañeros o enemigos en el marco de un combate. No es la inteligencia la que entrenan sino la fortaleza. Conocí el concepto de «fortaleza emocional» en los entrenamientos «transformacionales» o de «liderazgo» que se imparten principalmente en países de América Latina, pero que empezaron su historia en los Estados Unidos y cuya creación se atribuye principalmente a Werner Erhard. Estos entrenamientos han sido duramente criticados y señalados como prácticas de manipulación emocional y se pueden encontrar referencias con el título de «*coaching* coercitivo». En estos entrenamientos promueven además de un «cambio de filosofía de vida», el desarrollo de la *fortaleza emocional* a lo largo de los tres meses aproximados que dura el proceso. Con el objetivo de «fortalecer» emocionalmente a los participantes, utilizan algunos ejercicios de «confrontación» (juicio sobre los actos) y «feedback» con orientación negativa. Los participantes se dicen, unos a otros, todo lo negativo que

⁴ GOLEMAN, D., *La inteligencia emocional*. Bantam Books, 2015, p. 22.

se inspiran o piensan. El comportamiento más importante y esperado de los participantes, en este sentido, es que puedan aguantar cualquier confrontación sin verse afectados emocionalmente. Esto lo hacen con la finalidad de quedar «inmunes al juicio de los demás». En otro momento del proceso del entrenamiento, por ejemplo, utilizan un ejercicio llamado «la silla caliente», que consiste en que el participante se suba a una silla y reciba, de sus entrenadores y compañeros, un feedback que indique o muestre todos los aspectos negativos de su participación hasta ese momento del entrenamiento. Este ejercicio tiene como propósito romper las corazas que ellos suponen que el participante tiene, y llevarlo a un punto de «quiebre emocional». Esta experiencia los lleva a experimentar culpa, vergüenza y arrepentimiento. Así se espera de ellos una mejor actitud y resultados para la última parte del entrenamiento. Una de las afectaciones sociales que tienen algunos participantes, es el rechazo, crítica y queja de las personas con las que se relacionan (incluyendo la propia familia), pues ponen en práctica con ellos la «fortaleza emocional» que implica ser «brutalmente honestos» (frase que utilizan cuando dan el feedback a las personas). Dar feedback o confrontación son dos de los nuevos hábitos adquiridos por los «transformados» (participantes), tal y como suelen llamarse a sí mismos. Esta fortaleza emocional implica, para quien ha vivido el entrenamiento, que puede decir lo que piensa y siente, dejando en la otra persona el deber de hacerse cargo de lo que piensa y siente al respecto. «Yo digo lo que digo y tú escuchas lo que escuchas», «Yo digo lo que digo y tú sientes lo que sientes» son algunas de las frases comunes en quienes han sido entrenados para ejercer la *fortaleza emocional*, dejando totalmente en la responsabilidad del otro la interpretación y la emocionalidad generada. La *inteligencia emocional* busca por su parte mostrar los beneficios de la comunicación asertiva o ecológica, por lo que se integra en ella a la inteligencia interpersonal. Saber qué decir, cuándo decirlo y cómo decirlo, sin afectar al otro, ni afectarse a sí mismo, es parte de su propósito. Esto no implica ser deshonesto. Desde la *inteligencia emocional* se procura que la persona pueda tomar responsabilidad de sus propios pensamientos, sentimientos y acciones pero sin desentenderse del pensar o sentir del otro. Expresar los pen-

samientos y sentimientos, o señalar la conformidad o inconformidad de los actos sin atacar a la persona, tal como lo plantea Marshall B. Rosenberg en su libro *Comunicación no violenta*.

La inteligencia emocional integra la fortaleza, si a ella nos referimos como la capacidad de una persona para resistir los embates emocionales externos, como parte de un dominio o autogestión emocional. No colocamos a la «vulnerabilidad» como un defecto en las formas de ser, la vulnerabilidad es una emoción ambigua y puede convertirse en un rasgo de la personalidad, pero en ningún momento un defecto de la misma. Una persona puede ser *emocionalmente fuerte* pero no necesariamente emocionalmente *inteligente*. Uso una metáfora para ilustrarlo: «Un árbol puede ser fuerte, una palmera puede no serlo tanto, pero tiene un mayor nivel de flexibilidad, y por lo tanto aguanta el embate de los huracanes». Lo mismo ocurre entre la *fortaleza* y la *inteligencia*.

Espejo de las emociones, sentimientos y distorsiones cognitivas

Somos peligrosos cuando no somos conscientes de nuestra responsabilidad de cómo nos comportamos, pensamos y sentimos.

MARSHALL B. ROSENBERG

Es común que los alumnos me pregunten en las formaciones de *coaching* qué es lo que específicamente deben «espejar», «reflejar» o «raquetear» durante la conversación de *coaching*. ¿Qué es efectivo? El acto del reflejo permite al cliente escucharse a sí mismo, «darse cuenta» de qué está diciendo y asociar conceptos e ideas. Al escucharse puede crear conciencia del «contenido sustancial» de su discurso. Un reflejo efectivo es por lo tanto aquél que tiene un contenido sustancial para el cliente.

Entre las palabras que conviene devolverle al cliente están, entre otras, las afirmaciones, declaraciones, juicios, creencias, reglas y distorsiones cognitivas. También será efectivo devolverle al cliente las emociones y sentimientos que va manifestando en su discurso.

1. *Distorsiones cognitivas*

Estos son algunos ejemplos de reflejos efectivos que el *coach* puede hacer:

El cliente dice en «reflejo, espejo o raqueteo»	El coach devuelve
«Estoy dispuesto a cambiar»	«Estás dispuesto a cambiar» (Afirmación)
«Mañana hablaré con mi socio»	«Mañana hablarás con tu socio» (Declaración)
«Soy incompetente»	«Incompetente» (Juicio)
«Estoy feliz»	«Estás feliz» (Emoción)
«Me siento decepcionado»	«Te sientes decepcionado» (Sentimiento)

El psiquiatra Aaron Beck, desarrolló el sistema de psicoterapia llamada Terapia Cognitiva-Conductual y acuñó el concepto de «distorsiones cognitivas».

Beck sostuvo que las emociones y conductas de las personas están influenciadas por su percepción de los eventos. Es decir, que la persona puede distorsionar la realidad a partir de ciertas formas en las que acostumbra ver lo que le sucede. Estas distorsiones cognitivas suelen estar cargadas de emociones y sentimientos que se sostienen por un sesgo de la realidad.

La terapia de Beck es semejante a la terapia *Racional-Emotiva Conductual*, cuyo acrónimo es TREC (REBT, por sus siglas en inglés, derivadas de *Rational Emotive Behavior Therapy*), creada y desarrollada por Albert Ellis⁵.

⁵ ELLIS, A., DRYDEN, W., *The Practice of Rational Emotive Behavior Therapy*, Springer Publishing Company, Segunda Edición, 1997.

La terapia de Ellis contiene aportes de Alfred Korzybski, quien desarrolló la teoría de la semántica general, donde sostenía que es común que las personas al hablar de «ser» lo hagan de manera generalizada y con una tendencia a confundir el «hacer» de las personas con el «ser» de las mismas. Alfred identificaba que las personas definían, a través del lenguaje, al «ser» a partir de los actos, y esto era la fuente de muchos de sus conflictos emocionales.

Ellis centró su teoría en la frase atribuida a Epicteto, filósofo estoico griego: «Las cosas en sí no atormentan a los hombres, sino las opiniones que tienen de ellas».

El propósito del análisis racional, es que la gente entienda sus creencias irracionales, y las cambie por una posición más racional, y con ello elimine el sufrimiento. Una de las ideas irracionales, es por ejemplo el «debeísmo»: «Yo debo, él debe, el mundo debe». «Las personas deben tratarme con amabilidad y ser siempre justos conmigo».

Uno de los conceptos de la terapia TREC es calificar a las conductas pero nunca a las personas. Aunque las conductas pueden ser correctas o erróneas, no se modifica la valía de los seres humanos. «Tu actuar me molesta» en lugar de «Me molestas», «Lo que hiciste es irresponsable» en lugar de «Eres un irresponsable».

El principal centrado de Ellis y Beck está en las «ideas irracionales» que provocan distorsiones de la realidad y por lo tanto, son generadoras de sufrimiento innecesario.

Al escuchar a nuestro cliente podemos devolverle, a través del acto del «reflejo», esas distorsiones, o bien, formular preguntas que le ayuden a reflexionar.

Algunas de las distorsiones que el cliente puede expresar, basado en los aportes de Aaron Beck son:

a) Abstracción selectiva: Dar más importancia a un aspecto negativo.
Ejemplo: «Lo que no me gustó de la junta de trabajo fue que mi jefe llegó tarde».

Posible pregunta del *coach*: ¿Qué aspectos positivos sucedieron en esa reunión que te hayan aportado valor? O bien ¿Qué sí te gustó?

b) Pensamiento dicotómico: Valorar las cosas de forma extrema «buena o mala», «todo o nada».

Ejemplo: «Nada me sale bien».

Posible reflejo del *coach*: «Dices que nada te sale bien».

Posible pregunta del *coach*: ¿Hay algo que juzgues que sí te sale bien?

c) Magnificación y minimización: Tendencia a magnificar o minimizar.

Ejemplo: «Mi presentación ante los clientes estuvo muy mala».

Posible pregunta del *coach*: ¿A qué se debe que la calificas como «muy mal»?

Otro ejemplo: «He tenido poco éxito en la vida» o preguntar: ¿Con qué parámetro lo mides para decir «poco éxito»?

d) Personalización: Tomar las situaciones que suceden como personales.

Ejemplo: «Sé que lo dijo para que a mí me cayera el saco».

Posible pregunta del *coach*: ¿Cómo es que llegaste a la conclusión de que lo dijo para que a ti te cayera el saco?

e) Visión catastrófica o negativismo: Esperar lo peor.

Ejemplo: «Pues espero y me resulte porque siempre me equivoco»

Posible pregunta del *coach*: ¿Cómo podrías generar la confianza para que esta vez tengas el éxito que deseas?

f) Etiquetas globales: Es tomar un rasgo de la personalidad y generalizarlo.

Ejemplo: «Mi hijo es un irresponsable».

Posible pregunta del *coach*: ¿En qué es irresponsable? Indagar además si sostiene el juicio global de «irresponsable» con hechos o con otros juicios.

g) La sobre generalización: Es la tendencia a creer que si ha ocurrido algo una vez, ocurrirá otras muchas veces.

Ejemplo: «Lo más seguro es que me corran de este trabajo también».

Posible reflejo del *coach*: «Lo más seguro» o preguntar ¿Qué te hace pensar o sentir que es «lo más seguro»?

Las emociones como predisposiciones a la acción

La alegría y el amor son dos grandes alas
para las grandes acciones.

GOETHE

1. *Cómo apoyar al cliente a intervenir y reconstruir su estado emocional*

He insistido en señalar que las emociones son una constante en una conversación. Si bien el cliente habla y es principalmente a través del lenguaje que expresa sus ideas e inquietudes, también es cierto que el lenguaje verbal o no verbal va cargado de altas dosis de emociones. Las emociones representan un alto porcentaje dentro del contenido literal.

Difícilmente un cliente podrá explorar su situación actual si no hacemos preguntas que le permitan ir profundo en el mar de su realidad. -¿Qué es lo que en verdad te importa en este momento? ¿Para qué quieres lograr este objetivo que te has propuesto? Lo mismo sucede cuando queremos llevar al cliente a diseñar acciones. No podrá el cliente «ponerse creativo» si no ha sido persuadido para ello: -Diseñar opciones te permitirá tener más de una alternativa para lograr tus objetivos ¿Qué idea se te ocurre que pueda ser efectiva para lograr tu objetivo? ¿Cuál sería la mejor idea que te daría la persona más sabia que conoces?

Humberto Maturana, en su libro *Emociones y Lenguaje* nos dice:

Desde el punto de vista biológico lo que connotamos cuando hablamos de emociones son disposiciones corporales dinámicas que definen los distintos dominios de la acción en que nos movemos. Cuando uno cambia de emoción, cambia de dominio de acción. En verdad, todos sabemos esto en la praxis de la vida cotidiana, pero lo negamos, porque insistimos en que lo que define nuestras conductas como humanas es su ser racional. Al mismo tiempo, todos sabemos que cuando estamos en una cierta emoción hay cosas que podemos

hacer y cosas que no podemos hacer, y que aceptamos como válidos ciertos argumentos que no aceptaríamos bajo otra emoción⁶.

Humberto Maturana sostiene que es la emoción la que nos lleva a la acción, y no la razón.

Sostengo que las acciones surgen de procesos de pensamiento conscientes (algo a lo que Leonardo Ravier llama «acción intencional»). Nos movemos por impulsos emocionales y lo hacemos también por razones. La «emoción» y «razón» son dos aspectos o variables claves en las constituciones de las acciones y movimientos. El pensamiento detona emociones y las emociones pueden ser cambiadas en la medida que modificamos el juicio que las sostiene. Imagina que el cliente llega a la sesión sumamente triste porque su jefe le ha dicho que quiere hablar seriamente con él esta semana y no ha mencionado el motivo, pero el cliente supone que quiere despedirlo dado los resultados de los últimos tres meses. El cliente ha creado un estado emocional derivado de una creencia y quizá presente una visión catastrófica o negativa de las situaciones cotidianas. A la semana siguiente su jefe lo llama a reunión y toca con él un tema muy distinto al que lo había tenido preocupado. ¿Que ha movido al cliente a la acción de querer hablar del posible despido? ¿La emoción o la razón? Ambas, una emoción producida por una razón y en la medida que la razón cambia, cambia también la emoción y al mismo tiempo el rumbo de las acciones.

Ciertas emociones nos impulsan a la acción y ciertas emociones son cómplices de nuestra inacción. Si una persona tiene que hablar con su familia, por ejemplo, acerca de que cancelará el viaje de vacaciones que tenía planeado como consecuencia del desequilibrio económico por el que está pasando, seguramente buscará el día, la hora y el contexto adecuado, de lo contrario estará en un verdadero problema. La situación más grave no será que ha cancelado las vacaciones sino el impacto emocional que tendrá para su familia quienes ya están emocionados, ilusionados, optimistas y no hacen otra cosa

⁶ MATURANA, H., *Emociones y Lenguaje en educación y política*, CED (Centro de Estudios del Desarrollo), Novena edición, 1997, p. 15.

en los últimos días que hablar de la unidad y la diversión que vivirán a partir de esas vacaciones tan anheladas. Ahora imagina que esta persona que ejemplifico es tu cliente en *coaching* y está planeando cómo hablar con su familia para darles la noticia de que las muy cantadas vacaciones se han esfumado como correccaminos que se atraviesa en carretera. Un estado emocional envolverá a tu cliente mientras hace planes del qué dirá, cómo lo dirá y en qué momento lo hará. Pero ¿qué tal, si de pronto surge una pregunta desafiante de ti como *coach*? «Fulanito, has llegado hoy a la sesión con la agenda de planear cómo decirle a tu familia que has tomado la decisión de cancelar las vacaciones. Sin embargo la semana pasada te escuché muy alegre y alborozado por hacer realidad ese objetivo». A lo que puedes agregar cualquiera de las siguientes preguntas: ¿Cómo sería posible para ti lograr el objetivo de ir de vacaciones? ¿Qué desafío implicaría para ti alcanzar esa meta? ¿Cómo serían las cosas si te sostienes en la decisión de cancelar? ¿Cómo serían las cosas si idearas nuevas maneras de sí hacerlo posible? En esta intervención el *coach* no está cambiando la agenda del cliente, dado que la sesión pasada hablaba de «lo posible» y ahora viene a la sesión con una «decisión» de cancelar. ¿Desde qué mundo emocional está actuando el cliente? ¿Cuáles son las razones que han modificado sus emociones iniciales? Desafiar al cliente es una de las tareas del *coach*. Trabajar con la agenda del cliente tiene una delgada línea entre la frontera de lo posible y lo imposible. El cliente verá un mundo de posibilidades o de imposibles en la medida en la que haga palanca en una red de emociones limitantes o en una red de emociones empoderadoras. A esto nos referimos con que las emociones predisponen a la acción.

En el diseño de acciones y en la planificación hay preguntas fundamentales que ayudan al cliente a idear, innovar y detonar su poder creativo. ¿Qué idea tienes? ¿Cómo quieres hacerlo? ¿Qué te motiva a actuar? ¿Qué se va a requerir de ti? Sin embargo esas preguntas no tendrán efecto si el *coach* no interviene el estado emocional del cliente. Me gusta preguntar al cliente ¿Qué emociones necesitas generar en este momento que favorezcan tu creatividad? El cliente podrá decir relajación, fluir, deseo, armonía, gozo, etc. ¿Qué emociones te convienen

ahora para planificar? Algunas posibles respuestas son: compromiso, serenidad, entusiasmo.

La confianza y la autoestima son fundamentales para conducirse a la acción y ambas son el resultado de las emociones y sentimientos recurrentes del cliente. De ahí la importancia de ayudar a nuestros clientes a indagar en su universo de emociones.

Si bien hay procesos de *coaching* y sesiones que tienen como un foco a trabajar la emocionalidad como agenda predeterminada del cliente, no son las emociones exclusivas del «coaching emocional». Las emociones son materia de trabajo en todas las sesiones de *coaching*. Cuando un cliente quiere trabajar su seguridad, su confianza, diseño de futuro, un cambio de puesto, el incremento de su sueldo, un cambio de residencia, lo que también quiere trabajar implícitamente son las emociones.

Los siguientes puntos pueden ser útiles para apoyar al cliente a reconstruir sus estados de ánimo y edificar una actitud positiva para el diseño de acciones, la planificación y la acción:

a) VERIFICAR

Indagar sobre el estado emocional del cliente al empezar la sesión, y el que quiere vivir al término de la misma.

b) CLARIFICAR

Pedir al cliente que clarifique o explique sus emociones ¿Específicamente que emoción es?

c) PROFUNDIZAR

Escudriñar qué hay debajo de las emociones ¿Qué hay debajo de esa emoción o sentimiento? Suele estar un pedido, una promesa incumplida, un juicio, un miedo en específico, la preocupación del futuro, etc. ¿Qué precios paga al permanecer en esa emoción? Siempre hay una recompensa oculta o intención positiva que nos lleva a querer permanecer en una emoción negativa. Incluso la tendencia cultural al sufrimiento.

d) CREAR

Impulsar al cliente a crear un pensamiento que favorezca el cambio de emoción. ¿Qué pensamiento será una buena palanca para crear una emoción favorable?

Inteligencia emocional del coach

Cuanto más abiertos estemos a nuestros propios sentimientos,
mejor podremos leer los de los demás.

DANIEL GOLEMAN

En la medida en la que el *coach* realiza reflejos, preguntas, síntesis y recapitulaciones en las que incluya las emociones y sentimientos que el cliente expresa de forma verbal o no verbal, estará apoyándolo a desarrollar su inteligencia emocional. También es importante que el *coach* desarrolle su propia inteligencia emocional para estar en mejores condiciones para acompañar al cliente y esto incluye la inteligencia intrapersonal (consigo mismo) y la inteligencia interpersonal (la relación con otros).

No es lo que le pasa al cliente en términos emocionales lo que más le suele preocupar al *coach* sino lo que le pasa a él mismo con lo que le sucede al cliente.

Es común que surja transferencia o contratransferencia emocional entre el cliente y el *coach*, sobre todo en los primeros años de experiencia de un *coach*. Es decir que el *coach* tome como suya la emocionalidad del cliente o que el cliente se contagie de la emocionalidad del *coach*. Para evitarlo hay que mantener cierta distancia, al estar presente en que al cliente le pasa lo que le pasa y solo a él le pertenece. Solo con esa distancia el *coach* podrá verdaderamente apoyarlo. Esta distancia no significa en ningún momento dejar de estar presente o ser completamente ajeno a lo que vive el cliente.

Con frecuencia me preguntan *coaches* a los que doy mentoría o supervisión ¿Qué hago si el cliente llora? Déjalo llorar le respondo, solo no lo incites a seguir llorando, ni a cortarlo. Suelo tener pañuelos al alcance pero no se los doy en la mano para no cortar su emoción, salvo que esta se desenfrene y se convierta en una interferencia que no permita avanzar. Es común que muchos *coaches* busquen que el cliente «llore» con la creencia de que solo así llegará al fondo de lo que le pasa. Con la bandera de que están buscando el «quiebre»⁷ del cliente no

⁷ «Sostenemos que solo emerge la deliberación, la conciencia de lo que estamos ejecutando, cuando este fluir en la transparencia, por alguna razón, se ve interrumpido:

descansan hasta verlo hecho un mar de lágrimas. He notado una cara de satisfacción en muchos *coaches* cuando al fin el cliente llora, como diciendo «Miren que bueno soy, el cliente ha llegado profundo». Llorar no es indicador de llegar profundo. Llorar es llorar y punto.

1. *Coaches Emocionalmente Responsables*

¿Qué puede hacer el *coach* para estar emocionalmente preparado para el cliente?

- a) Además de una sana alimentación, es importante que el *coach* duerma las horas apropiadas que le permitan el descanso ideal para estar presente y en las mejores condiciones emocionales.
- b) El *coach* requiere hacerse cargo de su salud emocional. Cuando pase por un duelo o advierta que tienen problemas de índole emocional lo mejor será llevar un proceso de apoyo profesional que le ayude a desintoxicarse.
- c) El *coach* requiere contar con procesos de *coaching*, *mentoría* y supervisión. Esto favorecerá a experimentar en carne propia los beneficios del *coaching*.
- d) Es favorable conocer la mayor cantidad de palabras sobre emociones y sentimientos, aun y cuando en el *coaching humanista* siempre le preguntemos al cliente a qué se refiere. No es lo mismo ignorar algunas palabras a tener un escaso vocabulario emocional.

Al principio de este capítulo te invité a que con la lectura escribieras en una hoja en blanco todas las emociones y sentimientos que conoces y/o recuerdas y que las clasificaras en «positivas» o «negativas» y las contaras. ¿Cuántas emociones conoces? ¿Qué tan amplio es tu vocabulario emocional? ¿Fueron más emociones positivas o negativas

cuando se produce lo que llamamos un quiebre. Un quiere, diremos, es una interrupción en el fluir transparente de la vida» (Echeverría, R., *Ontología del lenguaje*, Editorial Granica, Sexta edición, 2001, pp. 193-194)

las que escribiste? En la mayoría de los casos este ejercicio revela que son más las emociones negativas que conocemos y/o recordamos que las positivas. Una de las posibles razones es porque estamos inmersos en una cultura que habla más de negatividad emocional que de emocionalidad positiva. Somos por tradición adictos al sufrimiento.

Las emociones negativas llegarán sin aviso, para gestar emociones positivas necesitarán de tu voluntad.

Vocabulario emocional

Las siguientes emociones y sentimientos son registros de algunos mapas emocionales que realizo a mis clientes de *coaching*. Pueden ser útiles para ampliar tu vocabulario emocional.

Cuando un cliente se muestra *feliz, pleno* o *satisfecho* expresa emociones como: admirado, agradecido, alegre, aliviado, amoroso, armónico, cariñoso, congratulado contento, dichoso, emocionado, enamorado, encantado, enternecido, eufórico, fascinado, feliz, genial, gozoso, gustoso, inspirado, motivado, optimista, orgulloso, pleno, realizado, satisfecho, seguro, sereno, tierno, tranquilo.

Cuando un cliente se muestra *triste, incompleto* o *insatisfecho* expresa emociones como: abrumado, abatido, abandonado, aburrido, agresivo, agobiado, angustiado, alarmado, asustado, asqueado, avergonzado, amargado, apático, aprensivo, celoso, cruel, consternado, culpable, desesperado, desalentado, desolado, desconcertado, desamparado, desanimado, desilusionado, desesperanzado, desmoralizado, disgustado, enfurecido, enojado, fastidiado, frustrado, horrorizado, humillado, impaciente, impotente, indignado, incómodo, inútil, irritado, miedoso, molesto, preocupado, rechazado, repulsivo, rencoroso, traicionado, triste, sobresaltado.

Algunas emociones ambiguas a las que puede referirse el cliente son: asombrado, cómodo, compasivo, confiado, confundido, conmovido, deseoso, desesperado, esperanzado, estimulado, expectativo, extrañado, intrigado, indeciso, melancólico, nervioso, nostálgico, piadoso, resignado, sensible, solo, sorprendido, vulnerable.

Bibliografía

- BISQUERRA, R., (2015): *Universo de emociones*, PalauGea Comunicación SL
- DARWIN, C., (2009): *La Expresión de las Emociones*. Biblioteca Darwin, V. Laetoli.
- EACHEVERÍA, R., (2001): *Ontología del lenguaje*, Editorial Granica, Argentina.
- ELLIS, A., DRYDEN, W., (1997): *The Practice of Rational Emotive Behavior Therapy*, Springer Publishing Company, Segunda Edición.
- GOLEMAN, D., (2015): *La inteligencia emocional*. Bantam Books
- MATURANA, H., (1997): *Emociones y Lenguaje en educación y política*, CED (Centro de Estudios del Desarrollo), Novena edición, Chile.
- RAVIER, L., (2016): *Coaching No Directivo. Metodología y práctica*, Unión Editorial
- ROSENBERG, M. B., (2013): *Comunicación no violenta*, Gran aldea Editores
- SMITH, M. K. (2002): «Howard Gardner and multiple intelligences», the encyclopedia of informal education, Downloaded from <http://www.infed.org/thinkers/gardner.htm> on October 31, 2005.

LUIS VILLA



Luis Villa es un facilitador de aprendizaje, conferencista y coach que integra la pedagogía, la inteligencia emocional y el coaching en sus procesos educativos. Es Pedagogo por el Centro de Estudios Universitarios en Monterrey y Experto en Inteligencia Emocional por la Universidad La Rioja España. Cuenta además con Diplomados en Higiene Mental, Logoterapia y Análisis Existencial en la Universidad Iberoamericana. Está acreditado ante la ICF *International Coach Federation*, como PCC *Professional Certified Coach*. Es mentor y formador de coaches. Fundador de «CREO Coaching, Educación que transforma» escuela especializada, pionera del Coaching Humanista en México. Luis Villa es considerado por Leonardo Ravier como el principal promotor del coaching no directivo (europeo-humanista) en México, por sus aportes como formador de coaches y promotor de este estilo de coaching en diferentes ciudades del país. Luis es también formador de facilitadores de aprendizaje y autor del entrenamiento en Inteligencia Emocional «Mujeres Emocionalmente Responsables», programa educativo que ha logrado un importante posicionamiento en gran parte de la República Mexicana. Luis Villa ha desarrollado una importante carrera como coach, formador de coaches, pedagogo y experto en la inteligencia emocional.

**Para más información,
véase nuestra página web
www.unioneditorial.es**