

4. MARCO TEÓRICO Y OTRAS HERRAMIENTAS PARA EL COACHING

4.1. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)

La PNL es un modelo que estudia y describe cómo se elabora la experiencia humana subjetiva de cada uno de nosotros. Esta herramienta surgió en los años 70 gracias a dos doctores en Psicología que a su vez uno era lingüista, Grinder, y otro matemático, Bandler. En los inicios se centraron en el análisis de la comunicación y del cambio como base para comprender la estructura de la experiencia subjetiva.

Un buen comienzo para entender qué es la programación neurolingüística es analizar palabra por palabra su composición:

- **Programación:** Entendida como plan de acción seleccionado entre otras alternativas que han sido preparadas para enfrentar distintas situaciones y que se hallan inscritas en el lenguaje. Hace referencia a los programas mentales o de comportamiento que se repiten sistemáticamente en la vida de las personas.
- **Neuro:** Sistema nervioso mediante el cual operamos y realizamos una elección cualquiera, que es procesada por nuestros cinco sentidos.
- **Lingüística:** Lenguaje verbal y no verbal de comunicación a través del cual nuestras representaciones neurológicas son codificadas, ordenadas e interpretadas.

Uno de los objetivos de esta herramienta es comprender el comportamiento y el pensamiento estratégico a partir del conocimiento de los procesos mentales y cognitivos.

No profundizaremos mucho más en este apartado puesto que en cada programa formativo tenemos un Bloque destinado completamente a la PNL, dada su importancia a la hora de gestionar equipos y componer empresas.

4.2. ANÁLISIS TRANSACCIONAL (AT)

El análisis transaccional es una herramienta que ofrece mecanismos muy útiles para el estudio de las posiciones en la vida, permite concienciarnos sobre nuestros roles en las relaciones individuales.

Esta técnica nació en el año 1950 de la mano de Eric Berne como método para aclarar las relaciones interpersonales. Fue definida por su autor como *"una teoría de la personalidad y de la acción social y un método clínico de psicoterapia basado en el análisis de todas las transacciones posibles entre dos o más personas, sobre la base de estados del yo específicamente definidos"*.

El AT proporciona:

- ✓ Un modelo para analizar las distorsiones de la percepción de la realidad, incluida la propia identidad y las conductas asociadas, es el guión de vida y las posiciones existenciales.
- ✓ Un modelo para entender las estratagemas emocionales y relacionales que perpetúan esta manera distorsionada de percibir y relacionarse con los otros y con la realidad: son los juegos psicológicos.
- ✓ Y, por supuesto, un modelo de abordar el tratamiento dentro de estas perspectivas orientado a conseguir el control social de la conducta sintomática y a alcanzar la autonomía.

Desde la infancia se forman unos mandatos o drivers que pasan a formar parte inherente del adulto sin que incluso este sea consciente. Estos mandatos son mensajes que recibimos de nuestros patrones culturales que influyen muy fuertemente en nuestro comportamiento y moldean nuestra percepción de la realidad que vivimos y realizamos. Estas creencias son positivas cuando no condicionan nuestras decisiones, y

cuando realmente las utilicemos por decisión propia y no por estar vinculadas y arraigadas a nosotros.

Algunos de estos drivers son:

1. **Date prisa:** Detrás de esta premisa se esconde una descalificación haciendo referencia a que nunca llegamos a tiempo o que siempre llegamos tarde.
2. **Sé fuerte:** Promueve la ocultación de las emociones, así como que “llorar es de débiles” o que “hay que conseguirlo a cualquier coste”.
3. **Sé perfecto:** Este mandato lleva al sufrimiento continuo en la etapa adulta por la incapacidad de alcanzar la perfección dado que “nada es perfecto” o se paraliza por su arraigada autoexigencia.
4. **Sé bueno:** Frases como “no seas egoísta, piensa primero en los demás” o “si no eres bueno irás al infierno”, hacen que el sujeto se olvide de sí mismo para complacer a los que le rodean.
5. **Esfuézate:** En este driver se valora más el esfuerzo que los resultados con lo que el sujeto no alcanza los objetivos porque con intentarlo ya basta o ya es suficiente.
6. **Ten cuidado:** Detrás de esta premisa subyace la inseguridad y el miedo, así como la indecisión antes de tomar cualquier camino o decisión. Similar a “piensa antes de actuar” o “fíjate antes de hacerlo”.

Berne establece los diferentes estados del yo para poder analizar las relaciones interpersonales y autopersonales.



Estos tres estados son el de Yo niño, Yo padre y Yo adulto:

Así clasifica cada uno de los yo en Exteropsíquico que correspondería al Yo padre, Neopsíquico que se relaciona con el Yo adulto y finalmente el Arqueopsíquico que se corresponde con el Yo niño.

- EXTEROPSIQUICOS: Estados del yo que asemejan figuras paternas.
- NEOPSIQUICOS: Estados del yo que están independientemente dirigidos hacia la apreciación objetiva de la realidad.
- ARQUEOPSIQUICOS: Aquellos que representan reliquias arcaicas, estados del yo todavía activos, los cuales fueron fijados desde la primera infancia.

En cualquier momento dado en un grupo social, cada individuo exhibirá un estado del yo Paternal, Adulto o Infantil y las personas pueden pasar de un estado del yo al otro con diferentes grados de facilidad.

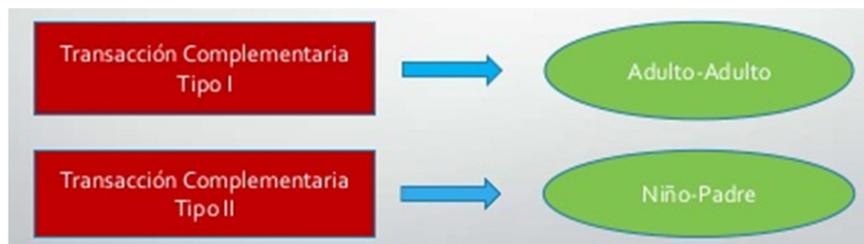
PADRE	NIÑO
<ul style="list-style-type: none"> - Cada individuo ha tenido padres y lleva en su interior una serie de estados del yo que reproducen los estados de ánimo de estos. - "Cada cual lleva a sus padres en su interior". - Se presenta en dos formas: directa e indirectamente. - Tiene dos funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Capacita al individuo para actuar efectivamente como padre de sus hijos (supervivencia de la raza humana). • Hace que muchas reacciones sean automáticas, lo que ahorra energía y tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cada individuo fue más joven de lo que ahora es, y lleva en su interior fijaciones de sus primeros años. - "Todos llevamos a un niño o a una niña en nuestro interior". - En muchos aspectos, es la parte más valiosa de la personalidad. - Se muestra en dos formas: <ul style="list-style-type: none"> • Niño adaptado: modifica su comportamiento bajo la influencia paterna (complaciente o precoz). • Niño natural: expresión espontánea, es rebelde o creativo. - En él residen la intuición y el impulso creativo y de placer.

En cambio el análisis el Yo adulto estipula que:

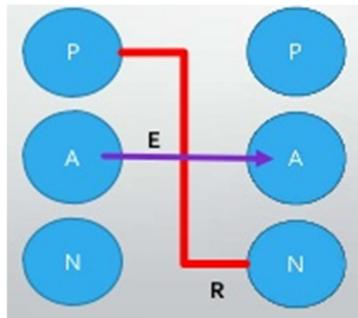
- Cada individuo es capaz de pensar objetivamente, si el estado del yo apropiado puede ser activado.
- “Todos tenemos un Adulto”.
- Es necesario para la supervivencia.
- Piensa objetivamente y computa las probabilidades que son esenciales para tratar efectivamente con un mundo adverso.
- Regula las actividades del Padre y del Niño, sirve de intermediario objetivo entre los dos.

Después Berne analiza lo que él llama transacciones (de ahí el nombre de análisis transaccional) que valora la comunicación en las relaciones interpersonales, según desde qué Yo parten (Padre, Adulto o Niño) en el lado del emisor (E) del mensaje y también valora el del receptor (R) del mensaje. Según como sea cada yo en cada bando se establecen diferentes tipos de transacciones; aunque hay múltiples y casi infinitas, aquí sólo destacaremos las que resultan relevantes en el coaching.

- Transacción complementaria: es aquella en que la respuesta es la esperada y apropiada, sigue el orden natural de las reacciones humanas sanas. Un ejemplo claro es el dos profesionales (adulto-adulto) o padre-hijo.

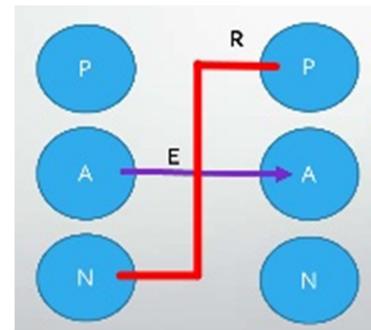


- Transacción cruzada: al contrario de la anterior, esta no responde a los estados involucrados en el primer mensaje. La transacción cruzada tipo I es la más común y que con más frecuencia suele ocasionar problemas en parejas, amigos, empresas, etc.

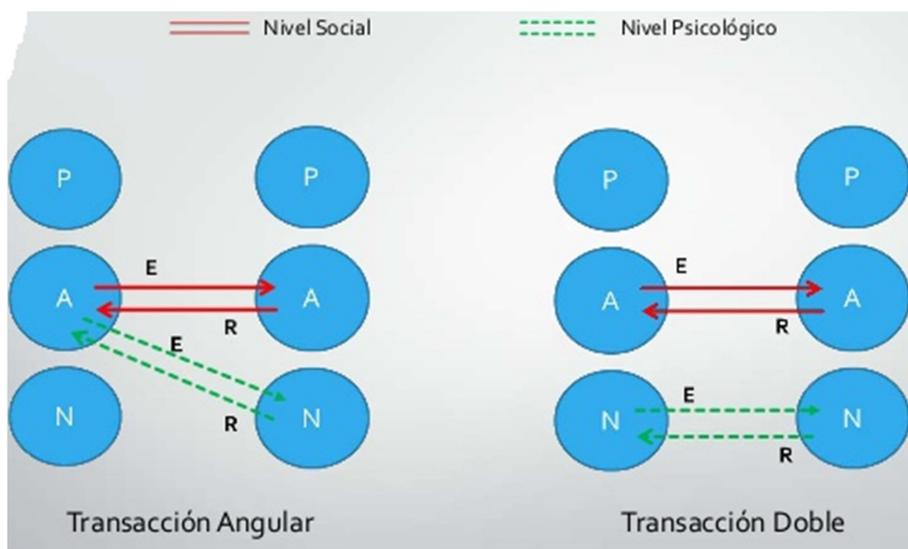


Suele ocurrir cuando se mantiene una transacción adulto-adulto, pero de repente se cambia a padre-niño.

La transacción cruzada tipo II o de contratransferencia surge sobretodo en el ámbito del psicoterapeuta, en la que se mantiene una conversación adulto-adulto, pero el receptor cambia a padre hacia el paciente (niño-padre).



- Transacción doble o angular: se produce cuando en una única comunicación intervienen dos papeles según el análisis del mensaje literal o social y el análisis del mensaje oculto o psicológico. Puede aparecer una relación de adulto-adulto que sería el mensaje literal o aparente y una relación de adulto-niño o padre-niño o ambos niño-niño en el mensaje oculto.



Finalmente el AT también hace algunos aportes al estudio de los escenarios y de los juegos psicológicos, sobre cómo nuestro entorno o contexto influye en nuestra actitud. Así se elaboran dos herramientas muy útiles que son las Posiciones de la Vida de Berne y el Triángulo Dramático de Kaarpmann.

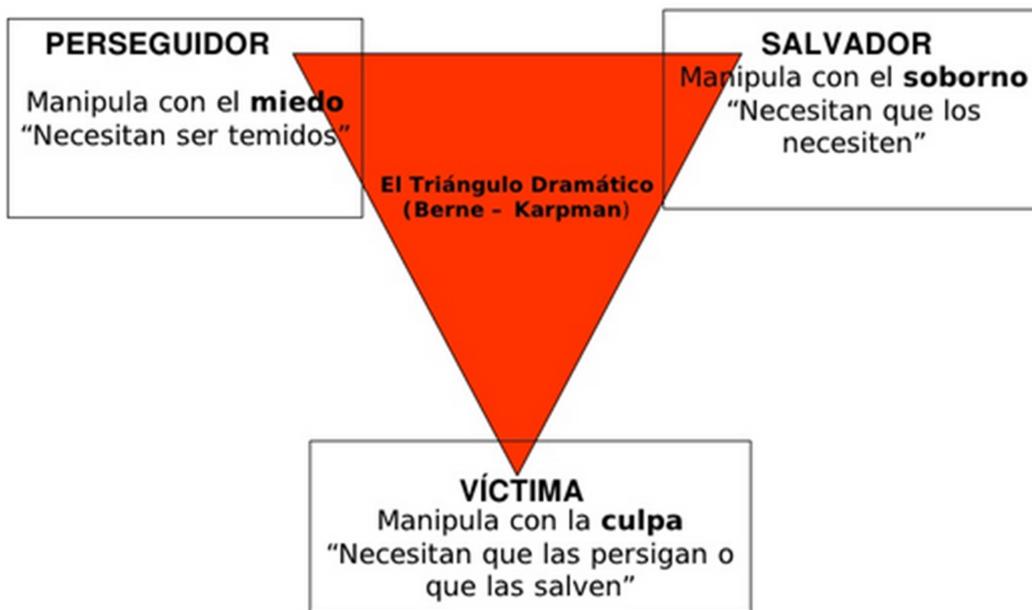
Posiciones de la Vida de Berne



Este es el diagrama de las posiciones de vida de Berne, en el que en el eje vertical se valora si “Yo estoy bien” (OK+ o -) y en el eje horizontal si “Los Otros están bien” (OK+ o -). Según en qué cuadrante se encuentre el sujeto y su entorno predominan unas actitudes u otras, intentando alcanzar como objetivo la parte superior derecha del diagrama.

Triángulo Dramático de Kaarpmann

Respecto al Triángulo dramático de Karpman, este muestra tres papeles negativos que se deben evitar: el de Víctima, Salvador y Perseguidor. En cuanto alguno de los interlocutores entre en uno de estos roles ya está presionando para que el otro o los otros interlocutores se sitúen en algún rol del triángulo y al hacerlo esto desembocará en conflicto. El Salvador es el padre negativo que genera interdependencia con la Víctima. La Víctima estará a la búsqueda del Salvador o simplemente se mantendrá alejado del Perseguidor en actitud pasiva y pesimista. Finalmente, el Perseguidor suele aparecer como rol adoptado por la prolongada situación de la Víctima.



4.3. PROCESS COMMUNICATION MODEL (PCM)

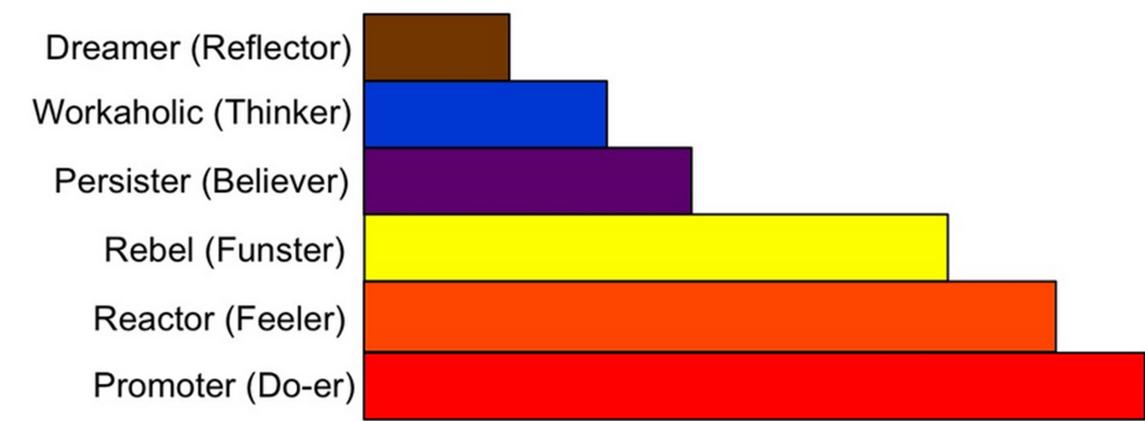
El PCM o Modelo de Proceso de Comunicación fue inventado por el Dr. Taibi Kahler a partir del Análisis Transaccional. Se trata de otra herramienta para definir y delimitar el desempeño personal y profesional con una elevada probabilidad de éxito. Este

instrumento parte de seis tipos de personalidades: empático, adicto al trabajo, rebelde, promotor, perseverante y soñador.

A partir de la clasificación de cada sujeto en una de estas seis personalidades se puede aproximar a las características asociadas a dicha personalidad, así como su forma preferida de comunicación. El PCM no juzga si una personalidad es mejor o peor que otra, simplemente determina qué grado o porcentaje se tiene de cada tipo de personalidad, aunque siempre una suele ser la predominante.

A partir de esta metodología se construye una columna con seis filas indicando el porcentaje de cada personalidad, siendo la base de la columna la personalidad primaria adquirida en los primeros años de vida y que no suele cambiar, hecho que permite clasificar a las personas según su “base psicológica”.

Un ejemplo de perfil de personalidad, donde la base es promotor, su forma de comunicación será principalmente con características de promotor:



En cuanto a las características de cada personalidad, las vemos reflejadas en la siguiente tabla, con algunos ejemplos de cómo se expresan cada uno de ellos y qué porcentaje predomina en cada sexo y en general en la población.

Demographic Diversity

Personality type Character strengths	Perception (currency)	Language example	Demographic share % total population % male, % female
Harmonizer Compassionate, sensitive, warm	Feelings (compassion)	I have a good feeling with that project.	30% total 25% male, 75% female
Thinker Logical, responsible, organized	Thoughts (logic)	I think the project is successful because ...	25% total 75% male, 25% female
Persister Dedicated, observant, conscientious	Opinions (values)	In my opinion, the project is a huge success.	10% total 75% male, 25% female
Promoter Adaptable, persuasive, charming	Actions (charm)	The project delivers bottom-line results.	5% total 60% male, 40% female
Rebel Spontaneous, creative, playful	Reactions (likes and dislikes)	The project is awesome! I really like it.	20% total 40% male, 60% female
Imaginer Imaginative, reflective, calm	Inactions (imagination)	I can imagine how the success of this project might set a standard.	10% total 40% male, 60% female

© Taibi Kahler Associates, Inc.

Aunque la base de la columna o edificio es estable, el resto de filas pueden ir variando, es lo que se conoce como cambio de fase de personalidad que suele corresponderse con un cambio de motivación.

Cada personalidad tiene unas necesidades psicológicas determinadas y específicas y la satisfacción de estas necesidades de la base son el origen principal de sus motivaciones. El resto de personalidades, aunque no sean dominantes, también tienen unas necesidades, pero estas son más débiles o atenuadas, por lo que no tienen tanta influencia en el sujeto.

El PCM nos enseña una determinada forma de comunicación según el receptor al que queramos dirigirnos, para así hacer más eficiente nuestra comunicación y que al mismo tiempo el receptor tenga sus necesidades psicológicas cubiertas.

4.4. ASSESSMENT CENTER Y DEVELOP CENTER

El Assessment/Develop Center o también conocido como Entrevista de Evaluación Situacional, es una herramienta que examina y evalúa el nivel de competencias de una persona a través de unas pruebas objetivas. En estas pruebas se ofrecen simulaciones de posibles situaciones en un futuro puesto de trabajo y predice el rendimiento que el coachee o sujeto puede ofrecer en cada caso. Así se determina cuán cualificado está en un escala del 1 al 10.

Se llama Assessment en el caso de que se esté realizando una selección de personal, en cambio, se denomina Develop en el caso en que se deseen desarrollar nuevas competencias.

Estos cuestionarios ofrecen información del nivel de competencias, del grado de compatibilidad del coachee o sujeto con el puesto y el equipo de trabajo, del grado de conocimiento que tiene respecto a las competencias directivas y de las posibles conductas que podemos esperar en ese puesto de trabajo por parte de la persona evaluada.

Este método de evaluación es muy útil en procesos de selección de personal y promoción interna. Estas pruebas se pueden obtener online y existen diversos proveedores como TEA Ediciones, Grupo Actual y Profiles International.

4.5. TEAM DIAGNOSTIC ASSESSMENT

El Team Diagnostic Assessment o TDA es una herramienta que nos permite realizar el diagnóstico de un equipo en un momento determinado a través de una evaluación de factores clave relacionados con las tareas, las relaciones y el ambiente en el equipo, tal y como son percibidas por todos los miembros que conforman el equipo.

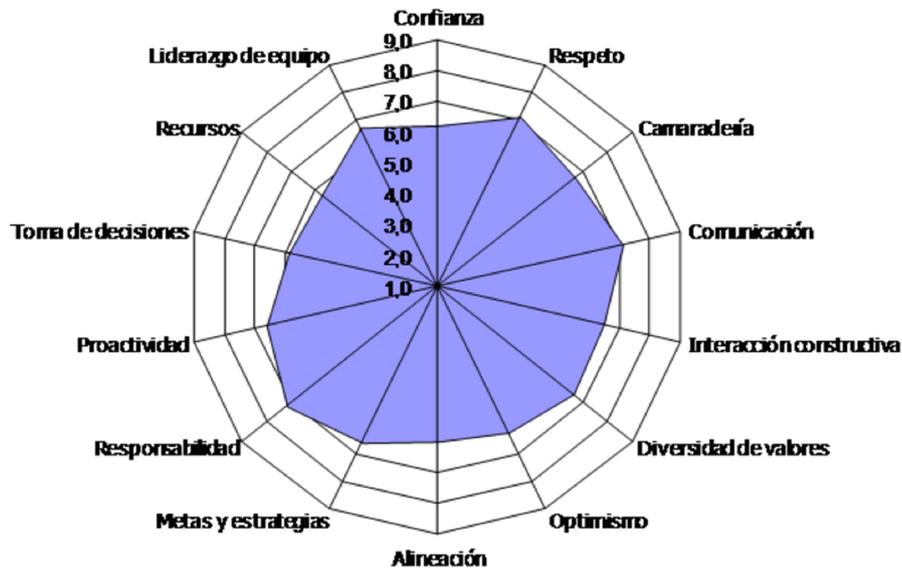
Este análisis lo que hace es calcular la media de las fortalezas y debilidades que se manifiestan en el equipo según son percibidas por sus propios integrantes. Los aspectos que se analizarán serán su productividad y positividad.

Así, en lo que se refiere a los aspectos de productividad se analizarán factores tales como:

- Liderazgo de equipo
- Metas y estrategia
- Alineación
- Proactividad
- Toma de decisiones
- Recursos
- Responsabilidad

Por su parte, los aspectos de positividad a analizar serán:

- Confianza
- Respeto
- Optimismo
- Camaradería
- Diversidad de Valores
- Comunicación
- Interacción Constructiva



*Representación gráfica de un informe TDA. Imagen extraída de: <http://www.execoach.es/team-diagnostic-assement-herramienta-de-diagnostico-de-coaching-de-equipos/#>

4.6. EVALUACIÓN 360º

La evaluación 360º es una herramienta de evaluación de desempeño que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, compañeros, subordinados y él mismo. También puede incluir otras personas como clientes o proveedores.

Lo que busca esta herramienta es dar al empleado una visión de su desempeño de la forma más precisa y desde diferentes perspectivas.

Los principales usos que se le dan a parte de la evaluación de desempeño son la medición de las conductas o competencias y el diseño de programas de desarrollo.

Este cuestionario se empezó a utilizar a mediados de los años 80 para evaluar las competencias gerenciales de altos cargos en Estados Unidos, así se dio un cambio que rompía el paradigma de jefe como único y exclusivo evaluador, ya que el jefe era evaluado por sus subordinados y no a la inversa como hasta entonces.

El objetivo principal de la evaluación del desempeño con la técnica de 360° es reunir retroalimentación de todos los clientes del empleado.



*Imagen extraída de: <http://www.getbetter.es/consigue-la-excelencia-360-valora-y-que-te-valoren/>

4.7. MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR (MBTI)

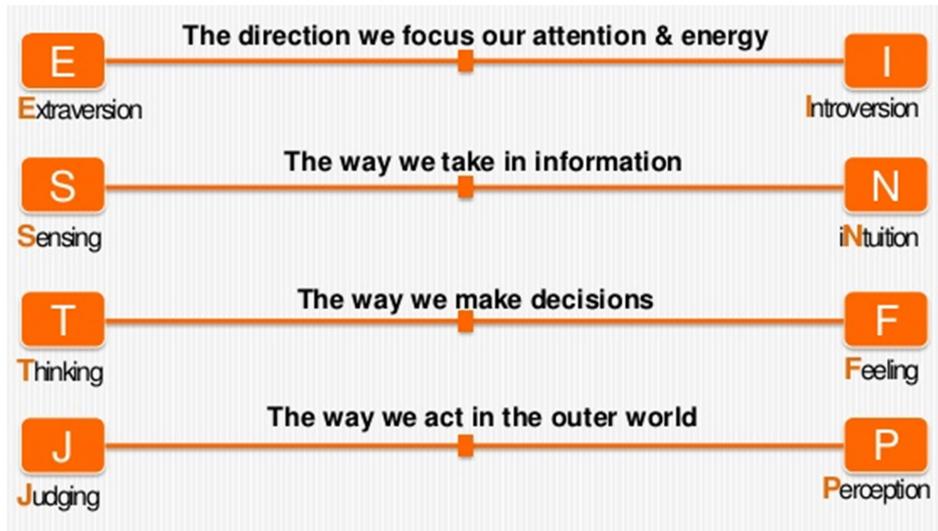
El MBTI es un cuestionario que evalúa el tipo de personalidad del individuo a partir de la teoría de la personalidad de Carl Jung, dentro de 4 dimensiones cada una de las cuales consta de dos extremos (Extroversión e Introversión, Sensación e Intuición, Pensamiento (T) y Sentimiento (F), Juicio y Percepción).

Así, según qué espectro predomine en cada individuo se combinan cuatro letras, construyendo un total de 16 perfiles psicológicos de personalidad según cada sujeto.

Estos perfiles son:

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
Inspector	Protector	Consejero	Mente Maestra
ISTP	ISFP	INFP	INTP
Artesano	Compositor	Sanador	Arquitecto
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
Promotor	Actor	Campeon	Inventor
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
Supervisor	Proveedor	Profesor	Mariscal de Campo

El MBTI también añade que cada extremo se complementa con el otro de forma excluyente, es decir, no se pueden expresar los dos extremos a la vez en un mismo sujeto.



A modo de curiosidad, en esta tabla vemos reflejada la distribución de la población dentro de las 16 personalidades posibles.

ISTJ 11-14%	ISFJ 12-14%	INFJ 3-5%	INTJ 3-4%
ISTP 6-8%	ISFP 7-8%	INFP 3-5%	INTP 2-4%
ESTP 5-8%	ESFP 8-10%	ENFP 4-6%	ENTP 3-5%
ESTJ 7-11%	ESFJ 11-15%	ENFJ 4-7%	ENTJ 3-6%

© Oxford Psychologists Press

4.8. INSIGHTS DISCOVERY TEST

Se trata de una herramienta psicométrica que se basa en las teorías del psicólogo suizo Carl Jung y que se ha desarrollado con el fin de que las personas puedan comprenderse a sí mismas y a los demás, obteniendo así relaciones interpersonales eficaces y auténticas.

Esta herramienta utiliza una metodología basada en un modelo sencillo y fácil de recordar para que las personas puedan comprender su propio estilo, sus puntos fuertes y el valor que aportan al resto del equipo.

Estos elementos son denominados energías cromáticas, y la mezcla singular de las energías Rojo Fuego, Amarillo Sol, Verde Tierra y Azul

Mar es lo que define cómo y por qué las personas se comportan de una manera determinada.

Es importante comentar que no es un método muy exacto y se debe ser prudente a la hora de generar decisiones respecto a la personalidad del sujeto. Ello implica que sea más recomendable como herramienta complementaria a la hora de formar equipos o mejorar relaciones interpersonales. También cabe recalcar que aunque haya un color que predomine en la personalidad del sujeto observado, también se valoran el porcentaje de los otros sectores en su personalidad. Como consecuencia cada persona tendrá cuatro porcentajes diferentes de cada color y se correlacionará con las posibles funciones dentro del equipo que se ajustarán más a él.



Los Colores Insights

4.9. TEAM MANAGEMENT SYSTEM (TMS)

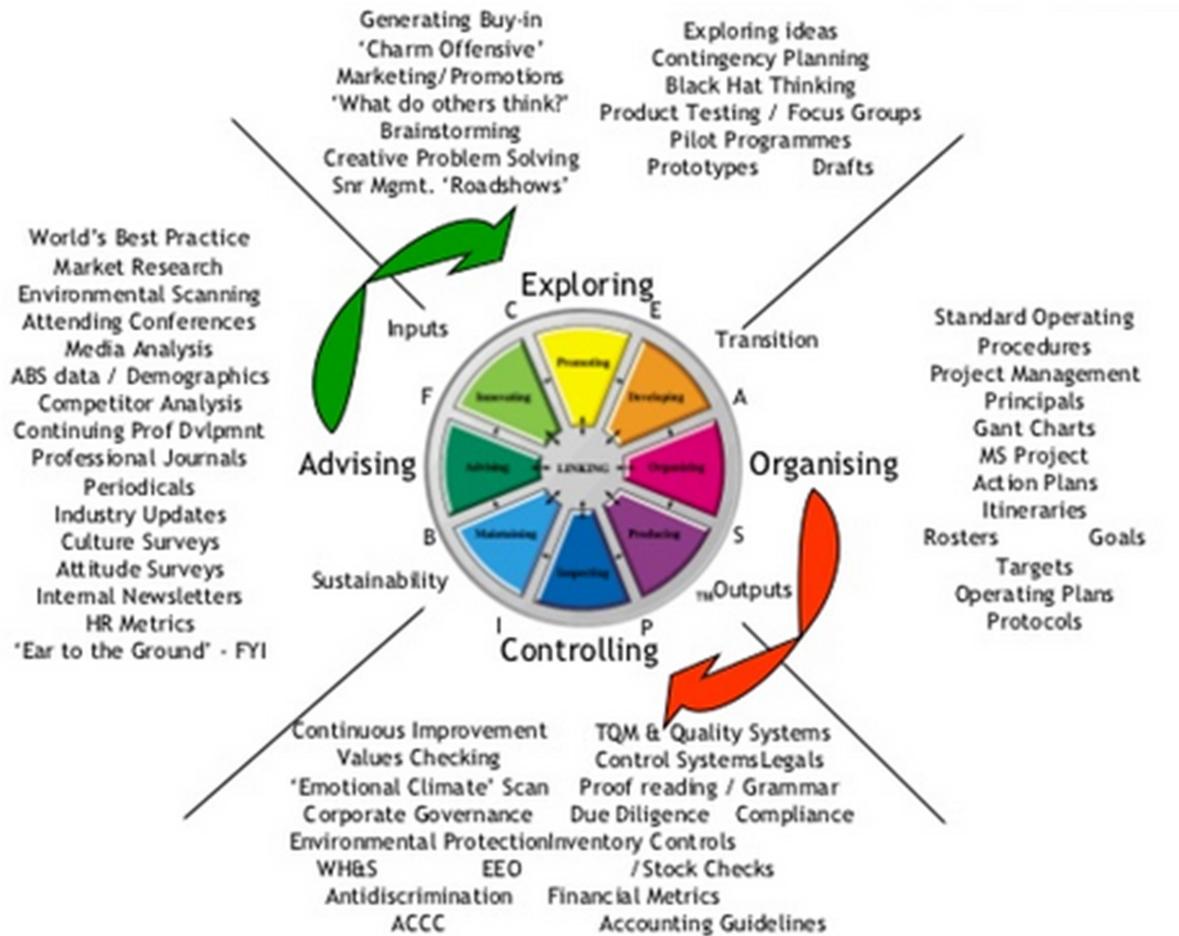
Es un cuestionario muy adecuado para la formación y diagnóstico de equipos. Fue elaborado por Margerison y McCann y fragmenta en ocho radios el perfil de cada componente del equipo, por lo que las personas quedan distribuidas en cuatro categorías principales (exploradores, organizadores, controladores y consejeros) que reúnen a ocho perfiles básicos:

- Explorador/Promotor
- Evaluador/Desarrollador
- Propulsor/Organizador
- Finalizador/Productor
- Controlador/Inspector
- Colaborador/Mantenedor
- Informador/Consejero
- Creador/Innovador



Así como vemos esquematizado en este círculo, cada elemento se relaciona con el siguiente pero a su vez todos están interconectados entre ellos.

En el siguiente círculo se señalan diferentes ejemplos de los puestos de trabajo que se adaptan mejor a las características de cada espectro de personalidad o área funcional.



4.10. TEST DE BELBIN

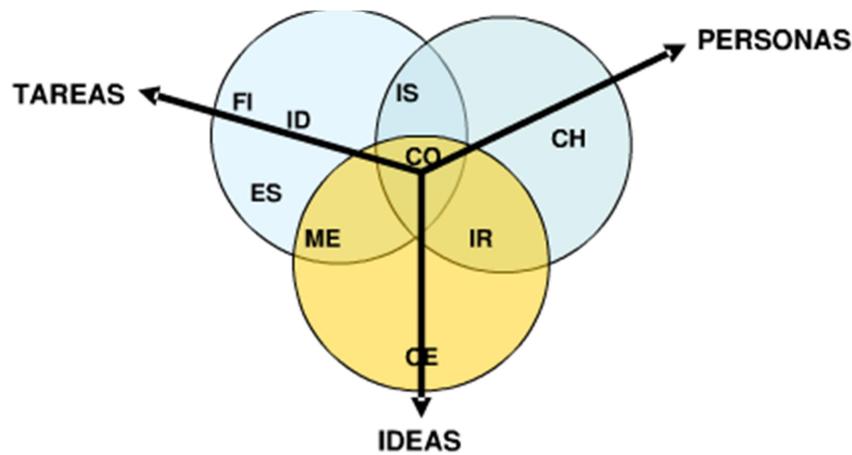
Es un cuestionario idóneo para el diagnóstico de equipos a partir de las personas que forman parte del grupo. Además de facilitar su uso por emplear una nomenclatura de gestión empresarial que hace más cercana esta herramienta, este test define tres tipos de roles: mentales, sociales y de acción. Cada persona del grupo se clasificará según sus características en un rol determinado, ya que por sus características intrínsecas se encontrará más cómoda en un rol determinado dentro del equipo y otras personas en otros. Así la función o funciones de cada persona dentro del equipo son distribuidas personalmente e individualmente según sus habilidades.

- Dentro de los roles mentales se encuentran: cerebro, monitor-evaluador, especialista.
- Dentro de los roles sociales: investigador de recursos, coordinador, cohesionador.
- Dentro de los roles de acción: impulsor, implementador, finalizador.

Aunque pueden haber personas que encajen en un rol determinado a la perfección, también puede suceder que una misma persona tenga varios roles posibles y también puede suceder que una persona determinada puede tener un rol en un grupo determinado y en otro grupo otro rol más correcto por el contexto grupal. Por ello, aunque este test determine el rol de las personas que conforman el equipo, no se debe olvidar que lo que interesa es que el grupo esté cohesionado y sea eficiente y complementario entre sus conformantes, explotando al máximo las cualidades y habilidades de cada uno de ellos.

ROL	CONTRIBUCIÓN	DEBILIDAD PERMITIDA	DEBILIDAD NO PERMITIDA
CEREBRO	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo, resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente.	Fuerte sentido de propiedad de las ideas. Dificultad para cooperar.
COORDINADOR	Maduro y seguro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve la toma de decisiones. Delega bien.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.	Asumir todo el crédito por el esfuerzo del equipo.
MONITOR EVALUADOR	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidades para inspirar a otros.	Cinismo sin lógica.
IMPLEMENTADOR	Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.	Obstruir el cambio.
FINALIZADOR	Esmerado, concienzudo y ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.	Comportamiento obsesivo.
INVESTIGADOR DE RECURSOS	Extrovertido, entusiasta y comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez el entusiasmo inicial ha desaparecido.	Defrauda la confianza de los clientes por descuidar el seguimiento de los acuerdos.
IMPULSOR	Retador, dinámico y trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.	Incapacidad para recuperar la situación con buen humor o disculpándose.
COHESIONADOR	Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales.	Evita situaciones que pueden someterle cierta presión.
ESPECIALISTA	Solo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Contribuye solo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos.	Ignora los factores fuera de su propia área de competencia.

Estos roles están circunscritos en tres áreas fundamentales: tareas, personas e ideas, siendo los elementos más extremos el finalizador, el cohesionador y el cerebro.



Tal y como afirma la teoría de los roles de Belbin; *“Los equipos de éxito necesitan una combinación adecuada de personas en ellos, de tal manera que los comportamientos asociados a los nueve Roles de Equipo estén representados.* (<https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>).

“La mayoría de las personas se sienten cómodas desempeñando dos o tres Roles de Equipo (Roles altos), pueden asumir otros tantos si les resulta necesario (Roles medios) y el resto prefieren no adoptarlos en absoluto (Roles bajos)”.

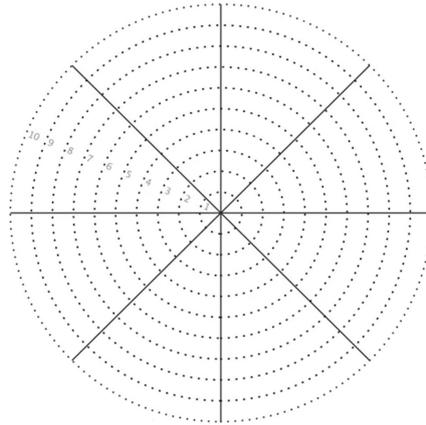
Con el fin de ampliar la información sobre Belbin, recomendamos consultar el siguiente enlace: <https://www.belbin.es>

4.11. LA RUEDA DE LA VIDA

Esta herramienta permite estudiar el presente. Es similar a la brújula del futuro, que veremos seguidamente, pero valorando la situación actual y otros ejes. En este caso la rueda se divide en tantas secciones o porciones como sean necesarias para la persona: amigos/familia, pareja, finanzas, salud, entorno, ocio, carrera, desarrollo personal, etc.

Estos sectores están segmentados en cinco o diez espacios según la puntuación que otorguemos a cada área, ya sea del 1 al 5 o del 1 al 10.

La rueda resulta útil para analizar las dificultades en el desarrollo personal, establecer por dónde iniciar el proceso de coaching y planificar el desarrollo personal en el tiempo.



**Representación gráfica de la rueda de la vida.*

4.12. LA BRÚJULA DEL FUTURO

Esta herramienta fue planteada por Philippe Gallibet y permite su uso tanto en el ámbito individual como grupal. Este elemento nos hace meditar o considerar la forma de ver el futuro, percibir pistas para el trabajo individual o grupal, para decidir y ser la estrella central, dueña de nuestro propio futuro.

La brújula parte de tres principios: la manera en que nos imaginamos el futuro guía nuestras acciones. Algunas personas tienden a acarrear representaciones sobre su futuro positivas (facilitadoras del futuro) o negativas (dificultadoras del futuro), estas preconcepciones pueden ser modificadas para mejorar nuestra perspectiva y así nuestro futuro. Y por último todos los sujetos, individuos aislados, colectivos, grupos, etc., utilizan los mismos elementos y perspectivas de visión de futuro para proyectarse.

La brújula está formada por cuatro ejes o líneas, cada una de las cuales tiene dos segmentos y dos polos (**no opuestos, sino complementarios**), punto clave para su comprensión. Se empieza con la respuesta mental a cuatro preguntas (cada una corresponde a un eje), estas respuestas se convierten en algo formalizado y racional y finalmente estructuran el modelo del futuro.

Estas preguntas son:

- 1- Mi situación futura: ¿Será mejor o peor que mi situación presente?

Esta pregunta se centra en el eje de la calidad esperada de nuestro futuro, siendo los polos incluidos la progresión y la regresión.

- 2- ¿Seguiré en mi dinámica actual?

Esta pregunta trata de la intensidad de cambio esperado del futuro, siendo los polos incluidos la continuidad y la discontinuidad.

- 3- ¿Tengo el control de mi futuro?

Pregunta que valora la percepción de control sobre nuestro futuro, siendo los polos incluidos dominio y dominado.

- 4- ¿Tengo confianza en mi futuro?

Esta pregunta evalúa el sentimiento de confianza ante lo desconocido, siendo los polos incluidos la seguridad y la inseguridad.

Finalmente, se dibuja la percepción de futuro del sujeto en el esquema de la brújula.

4.13. E-COACHING

El e-coaching aparece recientemente como una herramienta muy útil sobre todo como complemento a las sesiones presenciales de coaching, destacándolo en la etapa de seguimiento. El coaching a distancia permite una mayor flexibilidad tanto para el coachee como para el coach, ahorro de desplazamientos en el caso de realizar sesiones

a través de videoconferencia o el tan conocido Skype, así como el intercambio instantáneo de información complementaria de interés, como vídeos, artículos, ejercicios prácticos, esquemas, etc.

Así, el e-coaching puede llegar incluso a ser un sustituto de las sesiones presenciales, ya que viviendo en la era de la comunicación ya no es necesario el "*face to face*" para poder llevar a cabo la sesión, y además, mejoramos la eficiencia y rentabilidad por ambas partes. El problema que puede aparecer, además de los problemas técnicos que pueden hacer demorar una sesión, es la desconfianza inicial y la menor comunicación emocional que se debe trabajar con la forma de comunicación por parte del coach.