

CREENCIAS DE AUTOEFICACIA Y COACHING. COMO MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS PERSONAS.

*Marisa Rozalén Castillo. Profesora del MBA del Real Madrid.

Primera Occidental Cinturón Negro 7º DAN de Karate.

Email: maroz2006@gmail.com

Palabras clave: Autoeficacia, coaching, metas, creencias, automotivación, productividad personal.

Resumen: *Las creencias de autoeficacia son los juicios que hacen las personas sobre si serán capaces de llevar a cabo una determinada tarea a un determinado nivel de dificultad. Determinan la cantidad de esfuerzo y el tiempo en que persistirán para lograr el éxito, así como el tipo y magnitud de las metas que establecen y su resistencia al fracaso." A igual capacidad obtienen mejores resultados los sujetos que se juzgan capaces".*

El coach puede ayudar al coachee a identificar su nivel de autoeficacia, posibilitando el contraste entre la percepción y la realidad, y facilitando el desafío a los patrones de pensamiento limitantes, para que una vez identificados, pueda establecer un proceso de sustitución de los mismos por otros mas constructivos, productivos y altamente funcionales. La intervención en autoeficacia debe tener un fuerte contenido relacionado con el control del pensamiento (pensamientos irracionales, diálogo interno, autocontrol) y con las atribuciones de éxito y de fracaso que el coachee asigna a los resultados obtenidos. Al ser una formación dinámica, el Entrenamiento en Imágenes o el Proceso de Establecimiento y Logro de Metas, son algunas de las herramientas a utilizar a utilizar para su desarrollo, además de la información procedente de las cuatro fuentes de información de la autoeficacia: logros de ejecución, información vicaria, persuasión verbal y estados fisiológicos.

Keywords: Self efficacy, coaching, goals, beliefs, self motivation, personal productivity

Summary: *Self efficacy are the beliefs of people regarding their ability to achieve goals or tasks, under certain circumstances and at a given difficulty level. It determines the amount of effort and time these will persist to succeed, as well as the time and magnitude of the established goals and their resistance to failure. "Persons that believe they are capable, achieve better results with the same skills".*

The coach can help coachees to identify their level of self efficacy, making it possible to compare perception and reality, facilitate the

challenging of limiting though patterns, so that once identified, establish their substitution with others that are more constructive, productive and highly functional. The intervention in self efficacy must have a strong content in thought control (irrational thoughts, internal dialogue, self control) and attributions of success and failure that coachees assign to the results obtained. As this entails dynamic learning, there are other tools such as training using images and especially a suitable Set Goal Process, in addition to information from the four self efficacy information sources: execution achievements, vicariate information, verbal persuasion and physiological status.

1. Introducción a la Teoría Cognitiva Psicosocial

Uno de los principales conceptos es que cada individuo es responsable de sus propias acciones y puede aprender a regular y a mejorar su conducta utilizando las habilidades del pensamiento. En esta perspectiva socio-cognitiva los individuos son vistos como proactivos y autorreguladores de su conducta mas que como seres reactivos y controlados por fuerzas ambientales o biológicas. Los seres humanos pueden producir cambios en ellos mismos y en las situaciones que les rodean a través de su propio esfuerzo, es decir que tienen la posibilidad de ejercer un determinado grado de control sobre su destino. Bandura no considera que el ser humano esté gobernado por fuerzas internas (determinismo personal), ni por estímulos externos (determinismo ambiental), sino que la conducta, los factores ambientales y los personales actúan entre sí como determinantes interactivos.

Para la teoría cognitiva psicosocial uno de los aspectos más importantes del funcionamiento psicológico y social de la persona es el pensamiento autorreferente Bandura (1999), estos pensamientos que el ser humano realiza de sí mismo son determinantes para su motivación y su forma de actuar. El pensamiento autorreferente o autoconocimiento actúa como intermediario entre el conocimiento y la acción. El ser humano tiene capacidad para reflexionar sobre sus propias experiencias y sobre sus conocimientos, para poder llegar a alcanzar un conocimiento genérico sobre sí mismo y sobre el mundo que le rodea, pudiendo evaluar y modificar sus pensamientos. Es decir que, puede llegar a percibir sus ideas, actuar sobre éstas, e incluso juzgar si son adecuadas o no a partir de los resultados obtenidos.

Entre los distintos aspectos del autoconocimiento o pensamiento autorreferente, la opinión que el propio ser humano tenga de su eficacia personal es el aspecto que más influye en su vida diaria, según Bandura, es decir, que el nivel de motivación, los estados afectivos y las acciones de las personas se basan más en las creencias que en la información objetiva, y como es lógico suponer, los distintos individuos procesan la información de diferente forma.

El concepto de autoeficacia percibida de Albert Bandura (1986) se centra en las creencias sobre la capacidad para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para manejar situaciones futuras. Dichas creencias influyen en la conducta de las personas desde distintas perspectivas, por ejemplo: la cognitiva al seleccionar las metas, la motivacional al perseverar ante los obstáculos, la emocional al regular el nivel de activación, y la de selección de procesos al elegir conductas.

Las creencias de autoeficacia determinarán, en gran parte, no sólo la conducta a realizar por el individuo, sino también la cantidad de esfuerzo a emplear, el grado de

perseverancia ante situaciones conflictivas, así como la actitud de estrés y ansiedad o, por el contrario, de seguridad, con las que se enfrenta el ser humano en la vida diaria Bandura, (1986, 1999, 2001).

2. Concepto de Autoeficacia

Bandura, define autoeficacia percibida como "los juicios de cada individuo sobre sus capacidades, en base a los cuales organizará y ejecutará sus actos, de modo que, le permitan alcanzar el rendimiento deseado". "Por lo tanto, el concepto no hace referencia a los recursos de que se disponga sino a la opinión que tenga sobre lo que puede hacer con ellos". La autoeficacia o las percepciones de autoeficacia son juicios personales y por lo tanto tienen un componente de mayor o menor subjetividad, son creencias sobre nuestras propias capacidades, relacionadas con la experiencia de dominio personal y que afectan a la motivación y a la conducta.

"Un rendimiento adecuado requiere tanto de la existencia de habilidades como de la creencia por parte del sujeto de que dispone de la eficacia suficiente para utilizarlas", siendo en muchas ocasiones la falta de creencias de autoeficacia la que impide el rendimiento adecuado. Las personas cuando creen con firmeza en sus propias capacidades para resolver situaciones de toma de decisiones complejas, se establecen retos, usan un buen pensamiento analítico Bandura y Wood (1989) y consiguen logros en la ejecución, mientras que cuando cuentan con un nivel de autoeficacia bajo cometen más errores, reducen sus aspiraciones y disminuyen la calidad de sus ejecuciones. Bandura lo resume así: "es difícil lograr algo cuando se lucha contra las dudas en relación a uno mismo".

Las personas que fijan y alcanzan logros experimentan un incremento en la autoeficacia que puede facilitar la fijación de logros más difíciles cuya consecuencia permite aumentar de nuevo su autoeficacia, y así sucesivamente, es decir que la autoeficacia puede ser tanto una causa como una consecuencia de los resultados de ejecución.

Las creencias de autoeficacia son el resultado de un proceso complejo de auto-persuasión que depende del procesamiento cognitivo de la información procedente de las experiencias de éxito o dominio, la información vicaria, la persuasión verbal y el estado fisiológico. Sin embargo habrá que diferenciar entre la información proporcionada por estas cuatro vías y la información realmente seleccionada, valorada e integrada por la persona. Para sentirse eficaz, es preciso haber tenido éxito antes y haberlo percibido así.

Bandura (1977, 1986, 1999) establece las diferencias existentes entre autoeficacia percibida y expectativas de resultados: autoeficacia percibida es la creencia de que uno es capaz de ejecutar con éxito un determinado comportamiento requerido para obtener unos resultados específicos a un determinado nivel de ejecución. Expectativa de resultados es la creencia de que un determinado comportamiento conducirá a unos determinados resultados, es decir que implica una valoración de las consecuencias subsecuentes a la conducta. Ahora bien, para Bandura (1986) no es posible separar los resultados obtenidos de los juicios valorativos sobre el propio rendimiento del cual depende. Así pues, la forma que tiene cada ser humano de comportarse determinará en gran medida los resultados obtenidos; por lo tanto, ambos pueden interactuar para determinar la conducta de manera que, aunque un sujeto

puede apreciar que una determinada conducta lleva a un resultado concreto (disponiendo de alta expectativa de resultado), si este sujeto no dispone de la creencia sobre sus capacidades para realizar con éxito dicha tarea (baja expectativa de autoeficacia) posiblemente no realice la tarea o la realice de manera incorrecta Guzmán (1996). De ambos tipos de expectativas, Bandura (1986) otorga a las expectativas de eficacia un papel más importante en el pensamiento autorreferente, pues será la autoeficacia percibida la que determinará la iniciación de la conducta, el esfuerzo dedicado, el rendimiento actual y futuro y el patrón de reacciones emocionales.

La autoestima, el autoconcepto, o la autoconfianza no deben confundirse con la autoeficacia percibida, ya que tienen un carácter global o general, y sin embargo la autoeficacia está más vinculada a tareas y capacidades específicas, además de considerar al sujeto como un aprendiz activo con capacidad de transformación, desarrollo e iniciativa. Sin embargo, una percepción de autoeficacia fuerte en una parcela concreta, puede generalizarse a otros contextos o situaciones similares, y esta percepción de éxito que tiene el sujeto, puede llevar a sentimientos positivos más generalizados acerca de sí mismo. Lo ideal sería que esta transferencia o generalización se produjera tras un análisis objetivo y realista de las experiencias de éxito y de fracaso, tipo de situación, recursos, poniendo el énfasis en la propia conducta más que en lo que no dependa de uno mismo, y es ahí donde el Coaching se muestra eficaz.

3. Medida de la Autoeficacia

Existe una metodología llamada microanálisis para realizar mediciones de las expectativas de autoeficacia a través de los pensamientos autoreferentes, es decir de las autopercepciones específicas para el área que queramos explorar. Tres son las dimensiones que Bandura establece: magnitud o nivel, fuerza y generalidad.

Se pueden diseñar escalas que representen tareas graduadas por niveles de dificultad o de complejidad donde los sujetos señalen las tareas que crean que son capaces de ejecutar. Esta dimensión que hace referencia a los logros de ejecución esperados por el sujeto o el número de tareas que cree que puede realizar para conseguir el objetivo se denomina Magnitud o Nivel. Ejemplo: dirigirse a una audiencia muy exigente en los últimos instantes de un congreso yendo a continuación de un brillante orador. Las expectativas de eficacia crecen cuando uno percibe que es capaz de realizar mayor número de tareas del mismo tipo pero de dificultad creciente. Un umbral bajo donde la tarea no presente ninguna dificultad generará una confianza completa y al igual que los umbrales demasiado altos, afectará considerablemente a la autoeficacia, por ello lo deseable es conseguir ese punto óptimo entre lo asequible y lo retador o desafiante. Podría asemejarse este concepto al del punto óptimo de nivel de activación que existe para cada persona y tarea, pasado el cual el rendimiento decrece.

Por otro lado hay que tener en cuenta que además del grado de dificultad de la tarea existen otros factores que afectan a la percepción de autoeficacia del sujeto como la ayuda externa que pueda recibir, lo cual puede hacer que atribuya el éxito a esos factores más que a su propia capacidad. O bien la tendencia que existe en las personas a considerar el grado de esfuerzo dispensado como inversamente proporcional a su capacidad. Si el cliente aplicando un esfuerzo mínimo consigue el

éxito en una prueba complicada, su percepción de autoeficacia será probablemente mayor que si tiene que doblar el nivel de esfuerzo.

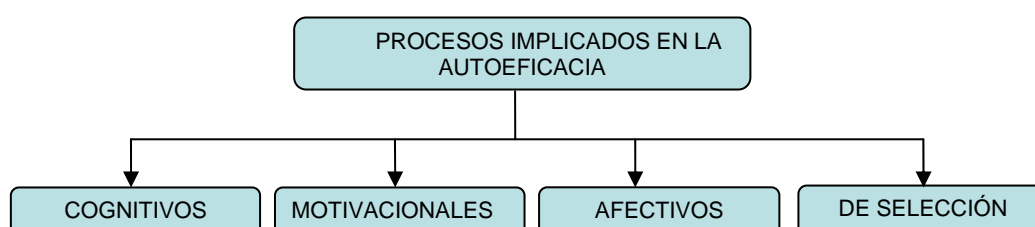
Otra dimensión, la Fuerza de la autoeficacia, es la que se refiere a qué tan convencido se encuentra el sujeto con respecto a su capacidad para realizar con éxito determinada conducta. Mide en porcentaje la confianza o el grado de certeza en ejecutar con éxito cada una de las tareas, y se puede hacer simplemente dividiendo una escala de cero a cien en unidades de intervalos de diez.

Por último, la Generalidad que se refiere al número de dominios o tareas distintas en las que el sujeto se considera eficaz, se puede medir pidiendo al cliente que valore con una puntuación una lista de tareas nuevas de similar complejidad.

El registro de los pensamientos o cogniciones de autoeficacia es conveniente realizarlo antes o durante la ejecución mejor que de forma retrospectiva por la dificultad que entraña el recuerdo. Así mismo durante el registro o medición de los pensamientos es importante que el coach no induzca nuevas ideas que influyan en el pensamiento o en la acción posterior. Por último recordar que para una correcta intervención es necesario realizar los oportunos pre y post test, que servirán para comprobar si se produce el cambio deseado.

4. Procesos que activan las creencias de Autoeficacia

Las creencias de autoeficacia son el prerequisite para iniciar las acciones encaminadas hacia el logro de una meta u objetivo, es por ello que afectan a la productividad de las personas, regulando su funcionamiento mediante cuatro procesos: cognitivos, motivacionales, afectivos, y de selección. Fig, nº 1



Fig, nº 1 Procesos afectados por la autoeficacia

4.1 Procesos Cognitivos.

Bandura (1986, 1999) defiende que el establecimiento de objetivos que el sujeto realiza constantemente está determinado, en gran parte, por las auto-estimaciones de sus capacidades, por lo que las personas evitarán y anularán conductas y acciones que valoren como imposibles de realizar, y por el contrario intentarán realizar aquellas conductas y acciones que se creen capaces de dominar. Cuanto más fuerte sea la autoeficacia percibida, más retadores serán los objetivos que se marquen las personas y mayor firmeza mostrarán para alcanzar sus compromisos.

Además las personas que dispongan de un nivel de autoeficacia elevado visualizarán los escenarios de manera positiva, promoverán el desarrollo de actividades, el incremento de conductas a dominar y también a experimentar, y como consecuencia se produce un aumento del número de competencias y del grado de productividad personal, en definitiva, se tratará de personas inconformistas, con afán de crecer y dominar un mayor número de situaciones y acciones. Además se mantienen orientadas a la tarea y usan un buen pensamiento analítico logrando un gran nivel de ejecución

Por el contrario, aquellas personas que dudan de su eficacia visualizarán los escenarios de actuación como fracasos y amenazas, evitarán determinadas conductas y entornos que les pudieran ser útiles en un futuro, serán pues personas conformistas, temerosas y con pocas aspiraciones para aumentar el número de conductas a dominar.

Bandura (1986, 1999) expone que las autopercepciones de eficacia en general, son sensibles a la información que va adquiriendo la persona, y aunque algunas estén fuertemente arraigadas también pueden cambiar a través de experiencias importantes para ella, es decir que un alto nivel de autoeficacia supondrá el fomento de construcciones cognitivas de acciones eficientes, y éstas a su vez aumentarán la autopercepción de eficacia (Bandura, Adam y Beyer). Además la estimulación cognitiva por la cual los individuos se visualizan ejecutando actividades hábiles, aumenta la calidad de la siguiente ejecución Feltz y Landers (1983) y Bandura (1986).

4.2 Procesos motivacionales

La motivación, desde esta perspectiva, hace referencia a una doble vertiente, por un lado la activación y persistencia de la conducta y por otro la influencia de ésta en el establecimiento de metas.

Las creencias de autoeficacia de las personas determinan su nivel de motivación, lo que se refleja en la cantidad de esfuerzo y perseverancia que muestran en las tareas y la cantidad de tiempo que persistirán, especialmente cuando aparecen obstáculos difíciles de superar. A mayor autoeficacia percibida, mayor esfuerzo empleado y persistencia en el mismo, según Bandura. Las personas con una percepción de su autoeficacia baja, ante determinados obstáculos o problemas se sienten inseguros, por lo que tienden a abandonar rápidamente. Por el contrario las personas con una percepción de autoeficacia alta, ante esos obstáculos, realizan esfuerzos más intensos y duraderos para poder dominar el reto o desafío ante el que se encuentran.

Actualmente se evidencia que los logros humanos requieren un sentido optimista de la eficacia personal. Los juicios de autoeficacia que resultan más útiles son aquellos que exceden ligeramente por encima de las propias capacidades, ya que esto hace que el sujeto emprenda de una forma realista tareas que constituyen un reto para él y le proporcionan la motivación necesaria para el desarrollo progresivo de sus capacidades, Bandura (1999). Sin embargo un sujeto con una autoeficacia alta y con un dominio de conductas y capacidades muy inferior a las que el cree dominar, a largo plazo le causará problemas, disminución de su credibilidad y fracasos innecesarios. Por el contrario el sujeto con baja autoeficacia, pero que domina una gran cantidad de conductas y capacidades como no cree en sus posibilidades para llevar a cabo con éxito una tarea u objetivo, huye de ellas limitando así su crecimiento personal.

Bandura (1986) llega a la conclusión de que "la inseguridad crea un impulso para aprender, pero no favorece la utilización adecuada de las habilidades previamente adquiridas". Los individuos al crearse expectativas de éxito con respecto a una ejecución determinada, y valorando la ejecución alcanzada como insuficiente, desarrollarán una cierta inseguridad, la cual les ayudará a motivarse e incrementar el grado de persistencia en la tarea.

Por otro lado las creencias de autoeficacia influyen sobre las atribuciones causales (Alden, 1986; Grove, 1993 y Mcauley, 1991), de forma que las personas que perciben un nivel elevado de autoeficacia, atribuyen sus fracasos al esfuerzo insuficiente o a las condiciones externas adversas, mientras que las personas que se consideran ineficaces atribuyen su fracaso a su escasa habilidad o dominio de la conducta a desarrollar.

Bandura (1999, 2001) defiende que la percepción de autoeficacia contribuye a la motivación al determinar las metas que cada persona establece como oportunas, la cantidad de esfuerzo que invertirá, el tiempo que perseverará ante situaciones problemáticas y, por último, su resistencia al fracaso. Los logros deberán estar directamente orientados hacia la experiencia subjetiva de mejora de la propia ejecución o dominio de la tarea, y no hacia la comparación social.

4. 3 Procesos afectivos.

La autoeficacia percibida por cada ser humano influye de diferente manera en los patrones de pensamiento y reacciones emocionales de las personas afectando al nivel de estrés y depresión que experimentan ante situaciones amenazadoras, sin embargo se puede ejercer cierto control sobre los pensamientos. Las personas que creen imposible manejar situaciones complejas perciben su entorno de forma amenazante, meditan excesivamente sobre sus deficiencias magnificando la gravedad de las posibles amenazas y preocupándose por las cosas que rara vez suceden, llegando a desanimarse de tal manera que perjudican su nivel de funcionamiento (Lazarus, y Flokman, 1984). Por el contrario las personas que creen poder controlar las posibles situaciones amenazantes no se alteran, aunque estén sometidas a los mismos agentes estresantes. Por lo tanto, la principal fuente de angustia no es la frecuencia de los pensamientos perturbadores, sino que la persona perciba una imposibilidad para bloquearlos.

Aquellas personas cuya autoeficacia percibida es muy baja exageran la magnitud de sus deficiencias y dificultades provocándose estrés. Por el contrario las que poseen una autoeficacia percibida muy alta se sienten estimulados por aquellos obstáculos que requiere un mayor esfuerzo, centran la atención en las demandas que el problema en sí solicita y adecuan mejor su nivel de activación.

4.4 Procesos de selección y elección de conductas.

El nivel de autoeficacia percibida influye sobre los tipos de actividades, así como sobre los entornos que escojan las personas, actuando como determinante del nivel de rendimiento. Las que tienen bajas creencias de autoeficacia evitan aquellas tareas y situaciones difíciles que crean que exceden sus capacidades por considerarlas como

amenazas, disminuyen sus aspiraciones y piensan constantemente en sus deficiencias, obstáculos y resultados adversos, reducen al mínimo sus esfuerzos abandonando rápidamente, y además necesitan mucho tiempo para recuperar su sentido de eficacia tras el fracaso.

En contraposición, las personas con un nivel de autoeficacia percibida alto enfocan las situaciones difíciles como retos y no como amenazas, por lo tanto, eligen en general tareas más complejas, fomentan el interés intrínseco y se implican más en las actividades que realizan. Se imponen retos manteniendo ante ellos un fuerte compromiso, aumentando y sosteniendo sus esfuerzos ante las situaciones más complejas y recuperando la sensación de eficacia de manera rápida ante los fracasos, atribuyendo estos a la insuficiencia de esfuerzo más que a una falta de habilidad. En definitiva, supone una mejor predisposición para conseguir logros personales, reducir el estrés e incrementar su nivel de productividad personal.

5. Como desarrollar una fuerte creencia de Autoeficacia.

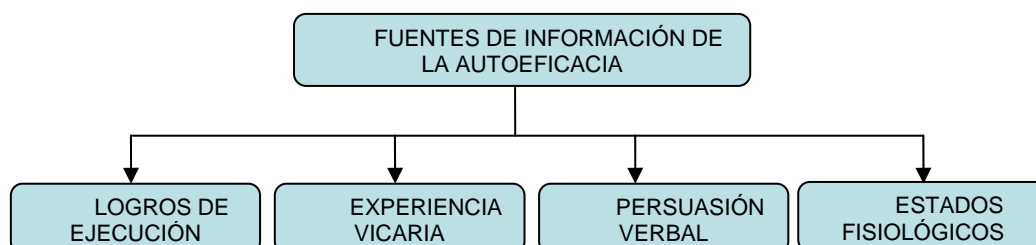
5.1 Fuentes de información de la Autoeficacia.

A pesar de que la autoeficacia se va formando desde los estadios tempranos del ciclo vital y en función de ella, la persona trata de conservar su autoimagen, es también una percepción dinámica.

Sabemos que la autoeficacia puede ser tanto una causa como una consecuencia de los resultados de ejecución, ya que al fijar y alcanzar logros, las personas experimentan un incremento en la autoeficacia que puede facilitar la fijación de logros de mayor envergadura, cuya consecución permite aumentar de nuevo la autoeficacia. Por otro lado, sabemos también que, el desempeño puede incrementarse cuando la persona dispone de metas que son difíciles, específicas y explícitamente definidas, Locke (1996), Latham y Locke (1991). Por ello es de especial importancia que en el proceso de coaching se establezcan objetivos de forma apropiada, se facilita en este apartado una breve guía para ello. El coach debe ayudar a los coachees a fijar metas atractivas y exigentes pero al mismo tiempo realistas, que sean específicas y con plazos definidos en el plan de acción, facilitando la transición entre la mentalidad deliberativa del cliente a la de implementación. Este tránsito se consigue con una mentalidad enfocada más hacia el éxito y el control de los resultados que hacia el fracaso, de hecho las creencias de control son el prerrequisito para iniciar las acciones encaminadas hacia la consecución de una meta.

Las fuentes de información con que cuentan el coach y el coachee para desarrollar las creencias de autoeficacia son en primer lugar, por su poder de influencia, los logros de ejecución o experiencias de dominio, a continuación los

modelos que seleccionan las personas para observar y emular, en tercer lugar la persuasión verbal social ejercida hacia el sujeto, y por último la interpretación de la información procedente de los estados orgánicos o fisiológicos (el estrés, la ansiedad, el cansancio, u otras emociones negativas....) Fig, nº 2



Fig, nº 2 Fuentes de Información de la autoeficacia.

5.1.1 Logros de ejecución.

La observación y vivencia de los éxitos pasados crean una fuerte sensación de autoeficacia personal percibida, por supuesto, teniendo en cuenta variables como el grado de dificultad de la tarea, el esfuerzo aplicado, o el entorno.

Una de las estrategias mas usadas en el deporte de elite y que también puede utilizar el coach ejecutivo, es hacer que el cliente se imagine a si mismo en algunas de esas situaciones de éxito traídas del pasado, esos momentos memorables que son la película de sus propios éxitos y logros, debiendo incluir todos los detalles específicos, mediante la herramienta de la práctica imaginada o visualización. Incluso con algo más de entrenamiento, el cliente puede aprender a sustituir pensamientos perturbadores o limitantes, por algunos de estos pensamientos que le darán más confianza y motivación, se trata de cortar y pegar.

En general, los éxitos repetidos en la consecución de objetivos o metas aumentan el nivel de autoeficacia y el fracaso en la consecución de los mismos la disminuye. Una vez que la persona ha alcanzado un nivel elevado de autoeficacia debido a logros en la ejecución, ésta tiende a alcanzar un estado más o menos constante o permanente, siendo poco probable que los fracasos ocasionales puedan modificarla, pues la persona los suele atribuir a factores externos, a la falta de esfuerzo o a una estrategia inadecuada. En ocasiones, y como se verá mas adelante, el coach puede orientar al cliente para que este atribuya los pequeños fracasos a la falta de esfuerzo ó de preparación y a que interprete la habilidad como algo flexible y adquirible, porque la atribución del fracaso a una falta de habilidad va en detrimento de la motivación y de la realización futura. Aunque las altas creencias de autoeficacia pueden ser generalizables a otras situaciones o actividades similares, también hay que tener en cuenta que pueden ser altas en una determinada área o tarea y no en otra, o incluso en un espacio temporal y no en otro.

El sujeto que recuerda únicamente los aspectos negativos o los positivos de su ejecución tenderá a interpretar negativamente, o con excesiva benevolencia su ejecución, por muy bien que haya procesado sus recuerdos. Por ello el coach puede ayudarle a que valore sus conductas y acciones de una forma más objetiva, fomentando una percepción positiva de las conductas, tanto de las que han resultado un éxito, como de las que fueron un fracaso. El objetivo consiste en incrementar su sensación de control y que el nivel de autoeficacia percibida le permita al coachee proponerse retos cada vez más complejos.

5.1.1.1 La importancia de establecer objetivos acertados.

Aunque la autoeficacia percibida sea una percepción subjetiva de la propia competencia, basada fundamentalmente en la información que percibe el sujeto sobre sus logros de ejecución o éxitos pasados, y podamos influir desde un proceso de coaching mediante el método socrático, en este artículo, se hace hincapié en tratar de potenciar los logros de ejecución a través de uno de los avances científicos más importantes de la Psicología, la Teoría del Establecimiento de Metas.

El supuesto principal de esta teoría (Locke, Shaw, Saari y Latham (1981) es que el sujeto, cuando tiene bien definidos y asumidos unos objetivos, su conducta se dirige con mayor fuerza hacia la consecución de esos objetivos, los cuales actúan como reguladores de la acción. El establecimiento de metas requiere de esa toma de conciencia donde el coaching puede ser tan eficaz, primero al definir las metas, después al hacer lo posible por alcanzarlas, y por último al volver a la reflexión para observar el feedback de la ejecución y ajustar la estrategia, si fuera necesario.

Las metas influyen en la autoconfianza de las personas y en la ejecución de distintas maneras: dirigiendo la atención y la acción del sujeto hacia los aspectos importantes de la tarea, mejorando destrezas específicas, movilizándolo el esfuerzo, e influyendo sobre el grado de persistencia, especialmente cuando se establecen metas intermedias, que hacen más fácil la consecución de la meta final, y fomentan en los sujetos el desarrollo de nuevas estrategias de aprendizaje. Además se ha encontrado un aumento positivo en la Autoeficacia cuando es el sujeto el que establece sus propias metas o acepta metas a alcanzar.

Escuchar y analizar el contenido verbal de lo que el cliente dice, el equilibrio entre las predicciones positivas y negativas, y el entusiasmo demostrado mientras prepara las acciones que emprenderá para la consecución de la meta, puede revelar información muy útil al coach para evaluar el nivel de autoeficacia. El coachee con baja autoeficacia tenderá a proponerse objetivos más bajos de lo que en realidad podría conseguir, por ello un coach experto, a través de los comentarios realizados por sus clientes debe captar las diferencias individuales en cuanto a nivel de autoeficacia percibida, así como los niveles de orientación al logro, la motivación intrínseca, o los valores personales, para poder orientar al coachee en el proceso de establecimiento de metas y que a través del logro constante mejore la auto-eficacia percibida.

Sin embargo, es importante tener en cuenta, que no siempre que se obtiene éxito en la consecución de una meta, se produce un incremento de la Autoeficacia, para ello es necesario que se den ciertas condiciones: Que la situación o tarea haya excedido un poco las propias capacidades y que habiéndose percibido como desafiante, al mismo tiempo, se haya dado una sensación de control personal sobre la situación. El sujeto tiene que haber invertido además, un grado moderado de esfuerzo, o al menos haberlo percibido así y haber recibido poca o ninguna ayuda externa.

Los objetivos a identificar por cliente y coach pueden ser de muy variada índole, en el coaching ejecutivo pueden hacer referencia por ejemplo a alguna de las habilidades directivas o de liderazgo requeridas para un puesto determinado, a destrezas individuales o de equipo, actitudes, al desarrollo de la competencia de cada subcomponente de la tarea total.

El coach debe ayudar al coachee a fijar metas atractivas y desafiantes, pero que estén dentro de la realidad del cliente, que sean realistas, específicas y con plazos definidos en un plan de acción. Los objetivos de rendimiento deben tener una probabilidad razonable de ser alcanzados cuando se establezcan y aunque el coach puede y debe animar a fijar objetivos desafiantes, con niveles inferiores de desempeño probablemente, lo mejor sea adaptar los objetivos de rendimiento teniendo en cuenta sus puntos fuertes y débiles.

Se deben establecer los objetivos a corto plazo además de a largo, porque unos son el medio para conseguir los otros, los primeros hacen el efecto de feedback o refuerzo constante afectando positivamente al nivel de confianza y motivación, y los segundos son la meta final. El establecer ambos produce un efecto sinérgico. Por otro lado los objetivos a corto plazo deben ser reforzados para alcanzar el objetivo a largo plazo del cliente, en este sentido, un elemento importante a utilizar por los coachees, además de ofrecer apoyo, es el mostrar fe en él, transmitiéndole las altas expectativas que tiene el coach, lo cual puede producir en su sistema de creencias el efecto de la profecía que se cumple, o efecto Pigmalión, que básicamente es la tendencia que existe en las personas a reproducir la conducta que los demás esperan de ellas.

También se deberán establecer los criterios para medir los objetivos marcados (Registro, sistema de puntos, código de observación...) Los de tipo cuantitativo son más fáciles de medir pero también habrá que hacer un esfuerzo con los de tipo cualitativo. Incluso pueden coach y coachee establecer las estrategias oportunas definiendo un plan A con el objetivo ideal y altamente retador, un plan B con el objetivo intermedio y un tercero que sería el mínimo a conseguir en el caso de que se presenten dificultades.

Algo fundamental que se debe tener presente en un proceso de coaching es distinción entere objetivos de resultados, lo que se consigue (Ganar o perder, lograr un puesto...), y los objetivos de ejecución, que son las acciones o conductas concretas para que la probabilidad de alcanzar el resultado esperado sea elevada (mejorar una determinada técnica o habilidad, incrementar el nivel de dificultad). Estos últimos dependen en un porcentaje muy alto de uno mismo, y ofrecen al sujeto una mayor toma de conciencia, además de servir como seguimiento de su propio desarrollo.

El coach puede incitar al coachee a que ponga el énfasis en el control de la propia conducta por encima de lo que no dependa de él mismo, y también a que una vez conseguido el éxito, lo atribuya a esas conductas propias. Sin embargo, si el éxito no llega, pero el cliente analiza el porqué del fracaso, y percibe un control razonable de la situación comprendiendo sus causas, y percibiendo que mediante un entrenamiento adecuado y una estrategia diferente puede conseguirlo en el futuro, su autoeficacia percibida puede mejorar o al menos no mermará tanto como si siente indefensión ante el fracaso.

A continuación se aporta una breve guía que puede ser útil al coach y al cliente al establecer los objetivos y el plan de acción, de forma que, pueda ir produciéndose un incremento paulatino de la autoeficacia. Fig, nº 3

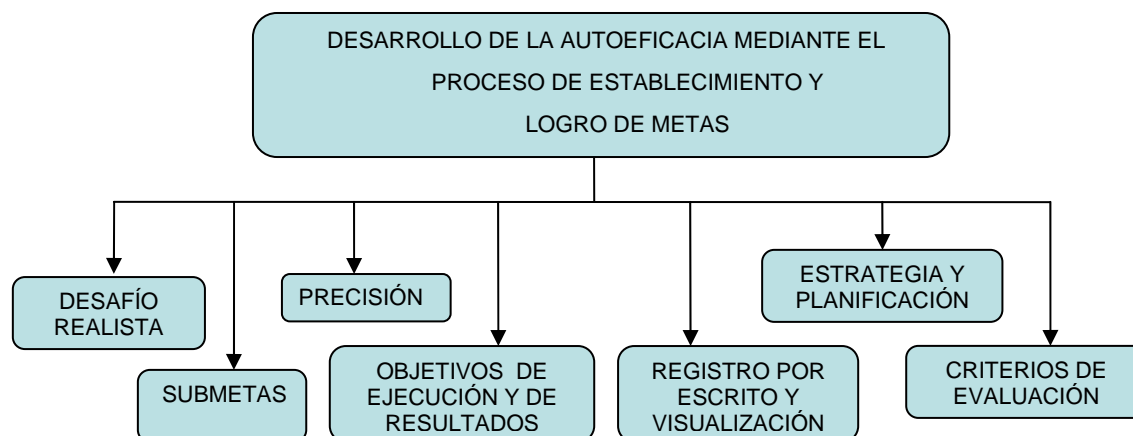


Fig. nº 3 Establecimiento de metas.

1- El primer paso consiste en establecer metas de acuerdo a unos parámetros desafiantes, pero al mismo tiempo, dentro de la realidad del coachee. Como se ha señalado a lo largo de este artículo la meta debe ser retante para que tenga un verdadero poder de motivación, Locke (1981) y colaboradores han encontrado evidencias científicas de que existe una relación directa entre la dificultad de la meta y la ejecución de la tarea, pudiéndose afirmar que, a mayor dificultad mayor será el rendimiento, evidentemente, siempre que esa dificultad no exceda la capacidad del sujeto. “La sabiduría suprema consiste en tener sueños lo suficientemente grandes para no perderlos de vista mientras se persiguen” (William Faulkner).

2. Sin embargo, aunque el objetivo final deba ser retante y quizá por ello lleve implícito un plazo de tiempo más largo para su consecución, es necesario también establecer a modo sinérgico metas intermedias o submetas interrelacionadas, que tengan un carácter más inmediato, a corto plazo, y que son en realidad el medio para no perder de vista el fin. Los éxitos en la consecución de metas a corto plazo hacen la función de feedback, pudiendo el sujeto percibir mejoras y destrezas que incrementarán el nivel de confianza y motivación de logro. Así mismo pequeños fracasos en estos objetivos pueden permitir una revisión de la estrategia que haga factible la consecución de la meta final. A la hora de planificar los objetivos se deberán establecer plazos bien definidos, a excepción quizá de los objetivos que supongan una modificación de un hábito de conducta, en los que establecer plazos muy rígidos pueda suponer una fuente adicional e innecesaria de estrés, y otras estrategias como la ampliación de la autoimagen mediante técnicas de visualización puedan resultar más útiles, obviamente teniendo en cuenta, que la modificación de un hábito de conducta lleva su tiempo.

3. Las metas no deben ser descritas de forma vaga e imprecisa, general o subjetiva, por ejemplo, (hacerlo lo mejor que pueda, mejorar la facturación, disminuir la frecuencia de pensamientos negativos, hacer equipo...). La investigación indica que para que se pueda modificar la conducta, las metas han de ser enunciadas de forma objetiva, específica y precisa, por ejemplo, (Incrementar en 30 segundos el tiempo de escucha activa frente a un interlocutor a partir del momento en que sienta la necesidad de intervenir o interrumpir. Otro ejemplo, reducir a tres el número de pensamientos negativos en cada jornada laboral). Por tanto, es muy importante que cliente y coach hagan un esfuerzo en definir los objetivos en unidades observables, expresando las metas en términos de conductas medibles y cuantificables, incluso aquellas que no pueden medirse fácilmente en términos cuantitativos por tener un

carácter más cualitativo. Cuanto más cuantificable sea el objetivo mejor sabrá el cliente sobre qué parámetros trabajar y si lo va consiguiendo, lo cual repercutirá en su nivel de motivación y percepción de autoeficacia.

Otra estrategia que puede ser útil es la de enunciar las metas en términos positivos, siempre que sea posible, es mucho más funcional porque mantiene al sujeto focalizado en el éxito, no en el fracaso. Habrá por tanto que hacer un esfuerzo cognitivo en identificar conductas dignas de ser exhibidas, más que conductas que no deberían exhibirse. Por ejemplo, incrementar el porcentaje de buenos primeros servicios en tenis en vez de disminuir el porcentaje de malos primeros servicios.

4. El establecimiento de metas es más eficaz cuando se establecen conjuntamente los objetivos de resultados, (ganar o perder, conseguir un determinado puesto) con los de ejecución y esfuerzo que son aquellos que hacen más probable o factible la consecución de la meta final. Estos deben incluir las acciones concretas a realizar y sirven como seguimiento personal del propio desarrollo. Ambos tipos de objetivos deben coexistir y nunca excluirse. Es obvio que el control sobre la propia conducta es más fácil que el pretender controlar las conductas de los rivales, compañeros o el pretender controlar la multitud de factores externos que pueden intervenir. El coach debe por tanto influir para que el cliente focalice el esfuerzo en el control de la propia conducta más que en las cosas que no dependen de uno mismo, contribuyendo a valorar el éxito o el fracaso no en función de los demás sino de la propia actuación. Sin embargo el coach debe tener en cuenta que el cambio de percepción que tienen los directivos sobre la importancia de las consecuencias, resultados, frente a las metas de ejecución puede no ser inmediato. Especialmente en la alta dirección, al igual que en el deporte de alto rendimiento, la presión puede hacer que las metas de resultados sean prioritarias, pero no debemos olvidar como coaches que las de ejecución son el medio para conseguir las primeras.

5. Una vez que se han identificado las metas, que no deben ser muy numerosas si el cliente aún no está familiarizado con el proceso (a veces habrá que centrarse solamente en una o dos), y medida que se vaya incrementando el número de ellas, es muy útil llevar un registro por escrito y tenerlo al alcance para recordarlas y visualizarlas. ¡Las cosas han de ser soñadas y recreadas en la mente antes de hacerlas realidad! Así que hay que procurar que la descripción de la meta se haga clara, vívida y detalladamente, para producir una imagen potente en el subconsciente. También es recomendable que el cliente use algún cuadernillo donde anote además del registro de metas, las estrategias de consecución de metas y los progresos de metas, basándose claro está, en datos diarios o semanales. Así mismo, puede hacerse necesario que el coach aporte al cliente formación básica sobre el proceso de establecimiento de metas.

6. Planificación. El proceso estratégico y de planificación comienza en el mismo momento en que se define el objetivo, por ello, el coach debe dar tiempo al coachee para reflexionar. Si cliente y coach quieren ser eficaces en este proceso de establecimiento de objetivos deben invertir un tiempo considerable en la planificación, detectando necesidades, evaluando las capacidades del sujeto y sus prioridades, estableciendo no solo las metas y submetas sino también la estrategia para la consecución de las metas, las formas en que pueden lograrse, es decir, las acciones y conductas concretas a realizar, además de los criterios de evaluación, sin los cuales el proceso no sería eficaz.

Un programa de establecimiento de metas debe ser dinámico y flexible, los resultados deben valorarse periódicamente para comprobar la efectividad del programa y por supuesto, toda estrategia debe contar con la fase de revisión donde

poder realizar los ajustes oportunos. Es decir que, la flexibilidad del objetivo es un componente que no debe despreciarse, para así poder tener en cuenta aspectos situacionales, que aunque puedan suponer un pequeño retroceso temporal, mediante el replanteamiento de la planificación, puedan finalmente conducir hacia la consecución de la meta.

También es importante la flexibilidad del coach para tener en cuenta las diferencias individuales de sus clientes, cada sujeto tiene su propio ritmo de desarrollo profesional y personal, habilidad, motivación de logro, nivel de compromiso, nivel de confianza, lo que puede ser un objetivo desafiante para uno, puede significar una frustración definitiva para otro y afectar directamente a su percepción de autoeficacia. Por ejemplo un coachee con baja autoconfianza aunque en los ensayos previos alterne objetivos de ejecución con los de resultados, en un momento de alta tensión, será mejor que se centre en los primeros para mantenerse focalizado en conductas concretas y no añadir una presión adicional que podría mermar su rendimiento. Sin embargo, ocurre todo lo contrario con sujetos que posean una gran autoconfianza, los cuales pueden soportar mejor la presión de la situación potencialmente estresante sin desviarse del objetivo. Por tanto es tarea primordial del coach el ayudar al cliente a establecer metas que supongan un desafío pero que al mismo tiempo sean realistas y tengan una dificultad adecuada a su potencial y capacidad si queremos influir en su nivel de autoeficacia percibida.

7. Por último es importante destacar que los criterios de evaluación, que son un componente de la propia estrategia, deben establecerse de forma conjunta entre coach y cliente, de forma específica para cada objetivo y las herramientas pueden ser tan variadas como los propios objetivos a delimitar. Pueden ir desde una simple estadística de ejecución expresada en porcentajes, a un registro de observación realizado por un observador externo, un sistema de puntos, o un autoregistro. Es importante que si no se dispone de medios de evaluación de las metas se diseñe uno para la ocasión, de nada sirve establecer objetivos si no se puede comprobar si se van logrando. Solo se puede progresar en lo que uno puede medir y solo se puede medir lo que se puede observar.

La metodología dependerá de la habilidad o competencia en cuestión, es decir de las necesidades del cliente, y de las metas seleccionadas, por ejemplo para el seguimiento se podrían diseñar unas tarjetas de consecución de meta con espacios para diversos ítems, metas específicas, destrezas presentes, posición inicial o punto de partida, estrategias para la consecución de metas etc. También se podrán diseñar tarjetas de evaluación de la ejecución en escalas porcentuales de 0% a 100% donde puedan reflejarse las distintas conductas asociadas a una ejecución excelente en una determinada competencia.

5.1.2 Experiencia vicaria.

Las experiencias vicarias o modelaje es la segunda forma más poderosa de mejorar la autoeficacia. El ver e imaginar a otros sujetos con características similares a uno mismo actuando con éxito ante determinadas situaciones, puede producir un incremento de la autoeficacia percibida.

El aprendizaje vicario tiene mayor probabilidad de éxito si la experiencia previa del sujeto es escasa, si el modelo resulta de interés para alcanzar determinados retos, y si tiene características similares a él, tanto de ejecución como personales. Los coaches

pueden promover entre sus clientes la observación de modelos que ejecutan con éxito la tarea u objetivo a emular. Incite al cliente a buscar aquellos modelos similares a él y más experimentados que hayan llegado allí donde él quiere ir. Tampoco ese modelo tiene que ser necesariamente un genio, un campeón del mundo, o un brillante consejero, pero es probable que tenga una gran capacidad de estudio y que haya recopilado tal cantidad de información y habilidades que su ejemplo le haga ampliar su propia perspectiva y le ahorre mucho tiempo y esfuerzo. Tienen mucho poder de influencia en el observador, las actitudes de lucha, de valentía, de espíritu de superación, de perseverancia incluso más que la eficacia en una tarea concreta, aunque lógicamente hay que aprovechar ambas informaciones.

Es un error frecuente el utilizar modelos muy lejanos con los que se tienen pocas oportunidades de coincidir en el tiempo o en el espacio para poder observar e imitar aquellas conductas o comportamientos que le llevaron al éxito. Se trata en definitiva de ver lo que hacen o no hacen estas personas, además de autoconvencerse de que si otro lo ha conseguido, uno mismo con esfuerzo también lo puede lograr.

El coach puede incitar al cliente a elegir en su entorno profesional un modelo para que observe las acciones que realiza, como y cuando las realiza, cual es el impacto que produce en las personas con las que interactúa y sus respuestas. Incítele a encontrar los propósitos del modelo y a cotejarlos con los suyos propios, con sus propias intenciones, para luego, elegir el tipo de acciones concretas o comportamientos que va a poner en funcionamiento. A continuación puede animarle a que escoja uno o dos comportamientos y los ponga en acción. Un error frecuente consiste en elegir demasiados, pues el desarrollo de habilidades es un proceso que requiere activar la conciencia y no sería aconsejable enfocarse en más de dos comportamientos simultáneamente. El coach puede ayudar al cliente a establecer indicadores de rendimiento para medir su progreso, incluso a que solicite feedback a alguien de su confianza para que le observe, además de hacerlo él a sí mismo frecuentemente. Los pequeños logros en el desarrollo de la habilidad incrementan la autoconfianza necesaria para seguir adelante, no hay que olvidar que se está operando fuera de la zona de confort. También podría solicitar el apoyo explícito del modelo elegido, hablar con él, y pedirle su colaboración activa, preguntarle como lo logró, qué obstáculos encontró y como los resolvió e incluso, algo que va más allá de la propia técnica o habilidad en cuestión y que es más difícil de observar, las actitudes que puso en juego. Puede que incluso, se pueda contar con su colaboración para que le observe y le aporte algo de feedback.

Los coaches pueden por tanto, promover entre sus clientes la observación de modelos ejecutando con éxito el objetivo a emular junto con los resultados positivos relacionados con el desempeño eficaz, y alguna otra herramienta como por ejemplo las técnicas de visualización, tanto interna como externa.

5.1.3 La persuasión verbal.

La información persuasiva se utiliza como estrategia cognitiva para inducir en el sujeto la creencia de que posee la capacidad suficiente para conseguir aquello que desea, Bandura (1986). Cuando a una persona se le persuade verbalmente, tiende a realizar más esfuerzo y a mantenerlo más tiempo que cuando duda de si misma (Litt 1988; Schunk, 1989).

La clave, por tanto, no está en la persuasión verbal como tal, sino en que al persuadir a alguien verbalmente, este tiende a realizar un mayor esfuerzo y a

mantenerlo durante más tiempo. Sin embargo, es más fácil hacer disminuir la autoeficacia percibida con la persuasión verbal que aumentarla de forma prolongada.

Las informaciones aportadas por otras personas sobre si el sujeto podrá, o no, realizar una tarea determinada de forma eficaz le ayudará a estimar su nivel de autoeficacia hacia dicha tarea. Las técnicas persuasivas solamente serán efectivas si las valoraciones están dentro de los límites de la realidad y si el persuasor goza de la suficiente calidad, confianza, credibilidad y prestigio, y siempre y cuando la persona que persuade no intente inducir creencias falsas sobre las competencias o capacidades reales, lo cual produciría un desanimo en el sujeto al no alcanzar el objetivo deseado.

La persuasión verbal tendrá mayor impacto en las personas que tengan una base razonable para los altos niveles de autoeficacia. El coach puede animar a su cliente a rodearse de personas que crean en el y que puedan proporcionarle un estímulo realista ya que la combinación de refuerzo verbal y logro de tareas complejas aumenta la voluntad individual a ejercer un mayor esfuerzo para conseguir el éxito. Hágale que acepte comentarios de los otros sobre sus habilidades y que se rodee de buenos Pigmaliones e incluso que él mismo lo sea para con los demás.

5.1.4 Estado fisiológico.

Según Bandura, el cuarto modo de alterar las creencias de eficacia, consiste en favorecer el estado físico apropiado (nivel de activación, estados de humor, ansiedad, fatiga, dolor, etc.) reduciendo el estrés y las proclividades emocionales negativas y corrigiendo las falsas interpretaciones de los estados orgánicos. Las personas con altas creencias de autoeficacia se sienten más satisfechas optimistas e ilusionadas por la tarea, afectando incluso a su nivel de motivación intrínseca.

La autoeficacia percibida es el antídoto del estrés y se relaciona inversamente con la ansiedad, pues las personas con altos niveles de autoeficacia experimentan niveles de estrés significativamente menores que los que disponen de baja autoeficacia. El sujeto recibe información a partir de las reacciones fisiológicas que experimenta ante determinadas tareas o situaciones. La ansiedad, el estrés, el cansancio, ejercen influencia sobre las cogniciones de manera que la sudoración, la aceleración del ritmo cardiaco, la sensación de ahogo etc.....se suelen asociar con una percepción de incompetencia o de fracaso.

Esta fuente de información, la procedente de los estados fisiológicos, dependerá de la intensidad absoluta de la situación, pero fundamentalmente de la forma de percibirla o interpretarla. Un ejecutivo con creencias altas de autoeficacia puede interpretar su estado de activación no como un hándicap o un elemento debilitador para la consecución de la meta sino como un plus, sin embargo otro en la misma situación estresante puede interpretar ese grado de activación como un signo de vulnerabilidad. De hecho, ese punto óptimo de activación pasado el cual el rendimiento decrece no es el mismo para todas las personas, ni para todas las tareas. Por lo general "un individuo suele ser más optimista en cuanto al éxito que puede alcanzar cuando no se siente desbordado por el grado de activación somático, que cuando se nota tenso y trastornado a nivel físico", según Bandura. Las personas que están estresadas y ansiosas tienen una sensación de vulnerabilidad al fracaso y una pérdida de confianza en su capacidad.

El coach puede tratar de potenciar los estados de ánimo positivos, el optimismo, el buen humor y también ayudar al coachee a moderar sus reacciones emocionales.

Pero sobre todo puede invitarle a reflexionar sobre su percepción y valoración de las situaciones potencialmente estresantes para él, además de hacer que busque dentro de sí los recursos propios que pueda tener para hacer frente a esas situaciones. No es tan importante, a veces la intensidad absoluta o la frecuencia de los pensamientos perturbadores como que se perciba una incapacidad para controlarlos.

Otras variables que influyen sobre la autoeficacia además del grado de control que perciba el sujeto, son las estrategias de que disponga para ejecutar la tarea y para controlar su nivel de activación así como el nivel de esfuerzo a aplicar, además de condicionantes externos como el tipo de meta y grado de dificultad, los recursos del entorno o el apoyo social que reciba.

Dentro del campo de las percepciones personales es muy útil prestar atención a los estilos de afrontamiento, es decir a las razones que el cliente verbaliza y que se da así mismo para explicar el resultado que ha obtenido. Básicamente son dos los estilos, el de orientación hacia el dominio donde el sujeto asocia el éxito con el nivel de esfuerzo, y el estilo de orientación hacia la indefensión, donde el sujeto asocia su éxito a la facilidad de la tarea, y la derrota a una incapacidad o falta de habilidad, percibiendo que por mas que lo intente, no lo hará mejor, es lo que el profesor M. Seligman denomina Indefensión Aprendida.

Los estilos de afrontamiento pueden ir desde los ideales, que aumentan la inmunidad al estrés como por ejemplo el afrontamiento activo, el autocontrol, la búsqueda racional de soluciones o por el contrario los que aumentan la vulnerabilidad al estrés como la negación, la huida, la autoinculpación etc...

El coach deberá intentar modificar las atribuciones de indefensión que muestren los clientes, deberá fomentar el estilo de afrontamiento basado en la valoración objetiva de las situaciones o evidencia de los hechos, además de los recursos y habilidades para manejarlas. El coach deberá también valorar y reforzar el esfuerzo realizado por el cliente, además de procurar vincular el esfuerzo al resultado a través de una planificación gradual mediante el proceso de establecimientos de metas, ya mencionado.

Por otro lado las estrategias de afrontamiento pueden servir al coachee para disminuir el nivel de activación favoreciendo así la relajación, o por el contrario para activarle y promover una energización. Lógicamente el coach deberá identificar si su cliente posee estas habilidades o tiene que entrenarlas para lo cual probablemente necesite formación. Si ya las posee, lo primero que tiene que hacer es llevar un autregistro de sus experiencias de activación, que, cuando, con que intensidad, etc... Luego el coach puede ayudarle a identificar señales, a practicar el ensayo en imaginación o visualización, a encontrar pensamientos, auto instrucciones y afirmaciones adecuadas.

La experiencia y profesionalidad del coach contribuirá a aportar un mayor y mas adecuado repertorio de técnicas y herramientas a utilizar para potenciar la percepción de control sobre las situaciones estresantes, fortalecer su compromiso para enfrentarse a las mismas, y cambiar la percepción de amenaza por la de reto afrontable. Reto, responsabilidad, compromiso y control son componentes fundamentales del control del estrés y de las altas creencias de autoeficacia.

6. El Coaching y las creencias.

Los pensamientos limitantes afectan a las creencias acerca de la propia capacidad, si se cambia la forma de pensar sobre uno mismo se amplían los recursos. El trabajo sobre las cogniciones es muy común en el coaching y especialmente importante en el coaching ejecutivo debido a la presión por obtener el éxito. La reestructuración cognitiva tiene como primer objetivo que el cliente tome conciencia de sus pensamientos automáticos habituales, para hacerle ver el vínculo entre esos pensamientos, su estado emocional y su conducta, estableciendo después interpretaciones más realistas.

Existen distintas técnicas de reestructuración cognitiva para la modificación de valores, creencias y actitudes, resultando ser muy útiles las estrategias cognitivas propuestas por Beck y Ellis, desarrolladas en la Terapia Cognitiva y la Terapia Racional Emotiva, que por otro lado son la base del propio coaching. Sin embargo el trabajo con creencias es delicado, pues estas, cubren la necesidad del ser humano de agarrarse a certezas sobre sí mismo y sobre el mundo que le rodea. La eliminación de una creencia deja a la persona ante un vacío que podría crear una crisis personal, por ello no se puede pretender eliminar una creencia sin cambiarla por otra más posibilitadora para la persona, y sin tener en cuenta la función de estabilidad y seguridad que ha tenido hasta el momento. Por ello se ha considerado que un proceso gradual de establecimiento de metas puede hacer más racional y objetiva la base sobre la cual asentar una nueva creencia.

El coach debe tener la destreza necesaria para que poco a poco, mediante el método socrático, el sujeto vaya cuestionándose la propia creencia, y una vez que se den las condiciones necesarias, producir el cambio, solo así evitará el rechazo del cliente y se podrá paliar, en cierto grado, la resistencia al cambio. Una vez identificada esa creencia limitante mediante la interacción lingüística, y siempre y cuando, el coachee quiera cambiarla, se procederá a debilitarla con hechos, a valorar la antigua función observando los efectos negativos que ha producido. Después procederíamos a incorporar la nueva creencia mediante un plan de acción. Las técnicas y estrategias a utilizar son variadas y su elección dependerá del nivel de formación, experiencia y en definitiva del rigor del coach, pero también puede que el coachee necesite formación específica en la materia, además de coaching.

El coach, puede por ejemplo, incitar a sus clientes a identificar los pensamientos limitantes o erróneos (Burns, establece más de 10 categorías diferentes de este tipo de pensamientos), y al desafío de sustituirlos por pensamientos más constructivos y productivos. Sin embargo en el caso de encontrarse con un cliente que tenga creencias negativas muy arraigadas debe derivarlo a un experto en psicología, si él no lo fuera. Algunos de los pensamientos irracionales que puede tener el cliente son del tipo absolutista como por ejemplo: "Siempre me pongo nervioso al auto presentarme profesionalmente a un auditorio, todo me sale fatal, nunca lo había hecho así de mal". Otros son una exageración de las consecuencias: "Si fallo será terrible me echarán del equipo". O bien de obligación: "Tengo que facturar como sea", "Debo convencerle o lo perderé todo".

Una vez detectado el pensamiento negativo las técnicas para producir el cambio son variadas. Resulta muy útil aplicar alguna de las técnicas cognitivas como la "Detención del Pensamiento", justo en el momento en que aparece el pensamiento negativo, que va acompañado de una emoción. En realidad la técnica asocia elementos cognitivos con un condicionamiento conductual. Un chasquido de dedos, una palmada u otra acción con especial significado, una palabra o frase dicha en voz alta con convicción o firmeza harán más fácil esta parada del pensamiento, haciendo

que poco a poco el cliente lo automatice. A continuación se podrá sustituir el pensamiento perturbador por otro más positivo y relevante para el sujeto y que traiga consigo una emoción positiva, por ejemplo mediante frases a modo de slogan que liberen imágenes y emociones: “Vamos”, “He hecho esto antes, puedo repetirlo”. Otra de las formas de mejorar su diálogo interno es programando su subconsciente mediante afirmaciones en primera persona del presente con el objetivo ya logrado y redactadas en positivo, nunca del tipo “No fallaré en la negociación”, ocurriría lo mismo que al decirle a usted, lector..... “No piense en una manzana roja”. ¿Que es lo primero que ha visto?

Las personas son capaces de realizar solo aquello que creen que pueden hacer. Para el fortalecimiento de la confianza se pueden usar Afirmaciones que son un tipo de auto-diálogo que evoca sentimientos y comportamientos positivos sobre uno mismo, “Soy muy persuasivo”, “Realmente puedo ganar bajo presión”. “Esto ya lo he hecho antes, puedo repetirlo”

El dialogo Interno, auto diálogo o autoinforme, es decir, “hablarse a sí mismo”, es la clave del control del pensamiento. Tanto el contenido de esos pensamientos, como el cuándo se producen afecta a la autoconfianza, al autoconcepto y a la conducta. El auto-diálogo se puede utilizar para múltiples aspectos: en la adquisición de destrezas, para el cambio de hábitos, es decir para desaprender una conducta consolidada y reemplazarla por la deseable, en este sentido el auto-dialogo debe referirse a los aspectos deseables y evitar términos que evoquen lo que no se debe hacer. También para el control atencional, “pensar en presente”, en el aquí y el ahora, para el control del estado de ánimo y los estados afectivos, “nada ni nadie puede alterarme”, en fin, las utilidades son múltiples.

Los pensamiento limitantes afectan a las creencia acerca de la propia capacidad, si cambiamos la forma de pensar podemos generar mas recursos. Una persona con alto nivel de autoeficacia tiene como frases de su dialogo interno el "yo puedo hacerlo" y "yo lo haré". Son personas que fijan objetivos, ejecutan las acciones necesarias y encuentran los recursos, las ideas y las soluciones.

El coach puede pedir al cliente que recuerde su auto-diálogo antes, durante y después de diversas situaciones de fuerte exigencia o especial relevancia para él, y que las registre por escrito. Puede incitarle por ejemplo a recordar su último fracaso en una reunión de negocios, lo que se decía así mismo antes, durante y después de la misma. A continuación la reflexión se aplicaría a una situación exitosa, tratando de encontrar esos pensamientos o autodiálogo que en el pasado le sirvieron de ayuda para conseguir el triunfo, quizá una simple palabra o frase corta. Poco a poco al cliente le resultará más fácil imprimir por escrito alguna de estas conversaciones positivas para luego elegir alguna afirmación que pueda decirse así mismo en el futuro pero de una forma ya consciente. El proceso debe ser dinámico, para modificar si fuera necesario el tipo de afirmación, pudiendo tener preparadas varias para utilizar en función de sus necesidades, para relajarse, activarse, darse ánimos. Es importante que se redacten en primera persona, basadas en los puntos fuertes, y siempre redactada de forma positiva nunca mediante negaciones, ni auto-insultos. A medida que se ejercite esta técnica de forma consciente y regular a modo de entrenamiento, se irá automatizando y será más fácil generalizarla a otras situaciones de mayor tensión.

El auto-diálogo es una representación mental perteneciente principalmente al sistema verbal pero si va acompañado del ensayo mental mediante imágenes que liberan emociones es mucho más efectivo. La idea es visualizarse a uno mismo, con gran detalle consiguiendo el logro u objetivo seleccionado antes de hacerlo en la

realidad. Está comprobado que la visualización pone en funcionamiento las mismas conexiones neuro-musculares que si estuviera sucediendo el hecho en la realidad, evidentemente a una intensidad menor. Es una forma de programar el cerebro y todo el sistema nervioso como si se tratara de un simulador. Tiene múltiples aplicaciones, ayudar a salir de la zona cómoda para expandir la propia autoimagen, aumentar o disminuir el nivel de activación, perfeccionar aspectos técnicos, etc... Esta es una de las herramientas que mas se utilizan en el deporte de alto rendimiento y otro de los recursos o herramientas con que el Coaching ejecutivo puede contar para incrementar la percepción de autoeficacia.

Es importante insistir en el papel del coaching para evitar que el coachee atribuya un fracaso a su falta de habilidad, incitando a que lo haga hacia factores que pueda controlar, y potenciando de esta manera, la creación de expectativas y estados emocionales positivos. Para conseguir el cambio de percepción hay que hacerle ver al coachee que su atribución es incorrecta y que desde una perspectiva más objetiva y, sobre todo más funcional, la atribución correcta para el fracaso puede ser otra. En términos generales, salvo que realmente sea cierta la percepción del coachee y no sea factible otra explicación, es preferible hacerle atribuir el fracaso a una falta de esfuerzo, de estrategia, a aspectos específicos de la técnica o de una cualidad susceptible de mejora. En definitiva las atribuciones deben ser percibidas por el sujeto como controlables, solo así conseguirá una alta percepción de autoeficacia. Puede que momentáneamente atribuir el fracaso a causas externas, alivie temporalmente la frustración, pero es más funcional y positivo realizar un análisis objetivo de la situación, para sentir que las causas del fracaso están bajo el control del sujeto y podrá evitarlas en el futuro.

Así mismo ante un logro u éxito, es positivo que el coachee lo atribuya a factores internos (percibiéndose como el causante de dicho éxito), a factores estables (que lo perciba como fruto de un trabajo constante) ya que eso incidirá sobre las expectativas de futuro, y por último, que perciba que las causas de ese éxito están bajo su control.

A continuación se dan a modo de ejemplo algunas cuestiones que puede realizar el coach para invitar al coachee a la reflexión y determinar las atribuciones que hace de las causas del éxito o del fracaso.

Atribuciones a la habilidad: ¿Cual es el número o porcentaje de éxitos obtenidos?, ¿Cual es el número y tipología de tareas difíciles realizadas con éxito?, ¿Y el de las ejecuciones perfectas?

Atribuciones al esfuerzo: ¿Cual es la relación entre la actuación y la importancia personal de la meta?, ¿Cual fue el grado de tensión percibida? ¿Qué síntomas recuerda, sudoración, palpitación? ¿Cual fue el grado de persistencia en la tarea?

Atribuciones a la dificultad de la tarea. ¿Qué características objetivas tiene la tarea? ¿Cual es el significado social normalizado de los que es difícil o fácil? ¿Y comparándola con uno mismo?

Atribuciones a la suerte. ¿Hubo resultados inesperados, extraños o incontrolables? ¿Detecta alguna incongruencia entre los resultados obtenidos y los de anteriores ocasiones?

7. CONCLUSIONES

Las creencias de autoeficacia son los juicios que tienen las personas sobre si van a llevar a cabo con éxito una determinada tarea a un determinado nivel de ejecución.

Las personas que muestran altos niveles de autoeficacia establecen metas y retos mas grandes o desafiantes manteniendo un nivel de compromiso elevado, creen con firmeza en sus propias capacidades para solucionar situaciones complejas y las enfocan con la seguridad de controlarlas, se sienten estimulados por aquellos obstáculos que exigen un mayor esfuerzo, perciben la actividad o tarea como accesible e ilusionante, usan un pensamiento positivo, y realizan esfuerzos intensos y perseverantes para lograr el objetivo . Estas personas se resisten al fracaso, no centran la atención en las amenazas ni insisten en los pensamientos molestos sino que transforman cognitivamente las situaciones amenazantes en benignas. También recuperan rápidamente la sensación de eficacia ante cualquier fracaso atribuyéndolo a la insuficiencia de esfuerzo y no a una falta de habilidad. Además adecuan mejor su nivel de activación, muestran mayor satisfacción, logran mejores resultados y en definitiva una mayor productividad personal.

Las creencias de autoeficacia son el producto de un proceso complejo de auto-persuasión que depende del procesamiento cognitivo de las siguientes fuentes de información: logros de ejecución, información vicaria, persuasión verbal y estado fisiológico. Sin embargo habrá que diferenciar entre la información proporcionada por estas cuatro vías y la información realmente seleccionada, valorada e integrada por el sujeto en juicios de autoeficacia. Puede ocurrir que, aun consiguiendo un alto nivel de ejecución, y siendo óptima la persuasión social, la información vicaria y el estado fisiológico, no se mejore la autoeficacia percibida, pues el sujeto simplemente, no lo perciba así. Es ahí donde la actuación del coach será determinante para una adecuada percepción, pudiendo ayudar a su cliente a identificar patrones de pensamiento limitantes o destructivos y a sustituir los mismos, por otros mas constructivos, productivos y altamente funcionales.

Promover las altas creencias de autoeficacia mediante el establecimiento de objetivos acertados y un adecuado procesamiento de la información procedente de sus cuatro fuentes de información, resulta muy útil para conseguir lograr ese punto optimo de percepción subjetiva de la propia competencia, que hará que, a igual capacidad real entre dos sujetos, obtenga mejores resultados el que se juzga capaz. Ese punto ligeramente por encima de la capacidad o habilidad real es el que hace que uno se atreva a pensar en grandes metas, pero al mismo tiempo, le aleje de la tan perjudicial falsa confianza.

La percepción de autoeficacia influyendo básicamente, sobre el nivel de compromiso y perseverancia ante los obstáculos, el nivel de estrés percibido, y la determinación para la acción, hace más factible el logro de grandes metas. Los éxitos conseguidos y la atribución de los mismos a la propia conducta incrementan de nuevo la percepción de autoeficacia, facilitando la fijación de objetivos de mayor envergadura. Las creencias de autoeficacia son tanto una causa como una consecuencia de los éxitos o resultados de ejecución. El Coaching, debe contribuir no solo a la adecuada percepción de los éxitos, relacionándolos con conductas internas, específicas y controlables, sino también de los fracasos, convirtiendo estos, en experiencias de "fracaso controlado", que son aquellas en las que se percibe un control razonable de la situación, lo cual puede hacer también factible el fortalecimiento de la autoeficacia.

El coach debe tener muy en cuenta el proceso de establecimiento de metas y la importancia de simultanear los objetivos de ejecución (las acciones o conductas concretas), con los de resultados (ganar o perder), así como algunas otras técnicas cognitivas para el control del pensamiento. No cabe duda que si se tiene la oportunidad de realizar una evaluación objetiva del rendimiento basada en tareas y competencias en relación con los resultados, garantizaremos una percepción de autoeficacia más madura y consistente.

Aunque la Autoeficacia se va formando desde temprana edad, es también una formación dinámica, donde el Coach puede y debe intervenir, evidentemente sin pretender que un proceso de Coaching, por sus limitaciones en cuanto a tiempo, pueda producir grandes cambios y duraderos, lo cual solo llegará cuando el sujeto los internalice. El coach, para reforzar esta percepción, dispone de la información procedente de las cuatro fuentes de información de la autoeficacia, además del repertorio de habilidades y herramientas que, en función de su experiencia y profesionalidad pueda conocer y manejar. El proceso de establecimiento de Metas, el control de las cogniciones disfuncionales, el dialogo interno, o el entrenamiento en Imágenes, son algunas de ellas.

La Autoeficacia percibida concepto entre la metacognición y la motivación, y su desarrollo a través del Coaching, gracias al poder que éste puede ejercer sobre las creencias limitantes y sobre el proceso de establecimiento y logro de metas, ha sido el título inspirador de este artículo y quizá objeto de interés de futuras investigaciones.

Quizá algunas personas prefieran que les digan cuales deberían ser sus metas, pero es esencial que ellas mismos acepten la responsabilidad de sus actuaciones y contribuyan de forma especial al establecimientos de metas individuales. Ampliando el nivel de conciencia el cliente no solo se dará cuenta por si mismo de si practica o no la escucha activa, de si un grupo muscular presenta demasiada tensión al hablar frente a un auditorio, o si en un momento dado, sus pensamientos están siendo auto-limitantes, los beneficios de ampliar su nivel de conciencia son múltiples para su desarrollo cognitivo y emocional. Las personas aumentan su grado de control de la situación cuando reflexionan sobre su estado ideal de ejecución, sobre las ejecuciones pasadas, sobre sus puntos fuertes y débiles, y a medida que mejora el autocontrol las personas experimentan un sentido creciente de éxito.

Las creencias de autoeficacia son tanto una causa como una consecuencia de los éxitos. El Coaching es una herramienta para mirar hacia dentro de uno mismo y ver algo más allá del éxito o del fracaso, del ganar o del perder, es un método para objetivar lo subjetivado, para ampliar la autoconciencia, y también ¿Porqué no?, para creer que...

“Si has construido un castillo en el aire,

no has perdido el tiempo, es allí

donde debería estar.

Ahora debes construir

los cimientos

debajo de él”.

(G. Bernard Shaw)

REFERENCIAS

- Balaguer. (1994) Entrenamiento Psicológico en el deporte. Principios y aplicaciones.
- Bandura, a. (1977). Teoría del aprendizaje social. Englewood cliffs, nj: prentice-hall.
- Bandura, a. (1997). La auto-eficacia: el ejercicio del control. Nueva york: w. H. Freeman.
- Bandura, a., & Locke, e. A. (2003). Auto-eficacia negativa . Journal of applied psychology, 88 (1), 87-99.
- Bandura, a. (1982). Mecanismo de auto-eficacia en la acción humana. American psychologist, 37, 122-147.
- Bandura, a. (1986). Bases sociales de pensamiento y de acción: la teoría cognitiva social. Englewood cliffs, nj: prentice-hall.
- Beck,(1984)Cognitive approaches to stress. Principles and practice of stress management. N. York: Guilford Press.
- Bell, K.F. (1983) Championship thinking: the athletic guide to winning performance in all sports. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
- Burns, d. (1980). Sentirse bien: la terapia nuevo estado de ánimo. Nueva york: william morrow.
- Eberspächer.(1995). Entrenamiento Mental. Un manual para entrenadores y deportistas. Publicaciones INDE.
- Ellis(1973). Humanistic Psychotherapy. The rational emotive approach. N. York: McGraw-Hill.
- Evered, e. D., & Selman, j.c. (1989). Coaching y el arte de la administración. Organizational dynamics, 18 (2), 16-32.
- Feltz, d.l., & Landers, d.m. (1983). Los efectos de la práctica mental de las habilidades motoras de aprendizaje y rendimiento: un metanálisis. Journal of sports psychology.
- Hiram. M. Valdés Casal (1996) La preparación psicológica del deportista. Publicaciones INDE.
- Juez, t. A., & Locke, e. A. (1993). Efecto de los procesos de pensamiento disfuncionales en el bienestar subjetivo y la satisfacción en el trabajo. Journal of applied psychology, 78, 475-490.
- Kyllo, I. B., & Llanders, d. M. (1995). La fijación de metas en el deporte y el ejercicio: una síntesis de la investigación para resolver la controversia. Journal of sport & exercise psychology, 17, 117-137.
- Labrador (2008, 2009) Ediciones Pirámide Madrid.
- Lazarus. R.S y Folkman. (1984)Handbook of Behavior Medicine. N.York: Guilford Press.
- Locke, e. A., & Latham, g. P. (2002). La construcción de una teoría útil en la práctica de la fijación de objetivos y la motivación de tareas , american psychologist, 57 (9), 705-718.

Locke, e. A., & Latham, g. P. (1990). Motivación para el trabajo y la satisfacción: la luz al final del túnel. *Psychological science* 1, 240-246.

Latham G. P and Kenneth N. Wexley. (1993) *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Second Edition. Addison Wesley Publishing Company.

Meichembaum.DH(1977) *Cognitive Behavior Modification*. N. York. Plenum Press.

Mora Mérida, J.(2000). *Psicología aplicada a la actividad físico- deportiva*. García Rodríguez, Salvador Toro, J.A.Zarco Resa Ediciones Pirámide.

Ortega Toro. (2005). *Autoeficacia y Deporte*. Editorial Wanceulen.

Ravizza, k. (1984). Máximo rendimiento. En jm silva & rs weinberg (eds.), *fundamentos psicológicos del deporte*, 452-461. Champaign, il: human kinetics.

Stajkovic, a.d., y Luthans, f. (1998b). *La teoría cognitiva social y la autoeficacia: más allá de los enfoques tradicionales de motivación y de comportamiento*.

S. de Diego, C. Sagredo. (1992) *Jugar con ventaja. Las claves psicológicas del éxito deportivo*. Editorial Alianza.

Tice.(1997) *Personal coaching for results*. The Pacific Institute. Seattle, Washington. Thomas Nelson Publishers. Nashville, EEUU.