

---

# Marco teórico

---

PID\_00227010

Beatriz Sora Miana

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 4 horas

---





# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Objetivos</b> .....	6
<b>1. Terapia de aceptación y compromiso (ACT)</b> .....	7
1.1. La condición humana y lo que la cultura promueve .....	8
1.2. La teoría del marco relacional (TMR) .....	9
1.3. La cultura, el lenguaje y la evitación experiencial destructiva ....	13
1.4. La terapia de aceptación y compromiso (ACT). Premisas .....	14
<b>2. Teoría de la reestructuración cognitiva</b> .....	21
2.1. Marco teórico para la técnica de reestructuración cognitiva .....	22
2.2. Técnicas de registro de las cogniciones .....	28
2.3. Identificación de supuestos y creencias .....	29
2.4. Justificación de la reestructuración cognitiva .....	31
<b>3. Indagación apreciativa</b> .....	33
3.1. ¿Qué es la indagación apreciativa? .....	33
3.2. ¿Por qué y para qué indagar? .....	34
3.2.1. Apreciar .....	34
3.2.2. Indagar .....	34
3.2.3. Dialogar .....	35
3.2.4. El diálogo con tono apreciativo .....	35
3.3. ¿Para qué la indagación apreciativa? .....	36
3.4. ¿Por qué funciona la indagación apreciativa? ¿Dónde puede crear una diferencia la indagación apreciativa? .....	39
3.5. Premisas básicas .....	40
3.6. Principios clave de la indagación apreciativa .....	41
3.7. El poder transformador de las preguntas .....	42
3.8. Indagación apreciativa y <i>coaching</i> .....	44
3.8.1. <i>Coaching</i> apreciativo .....	44
3.8.2. <i>Thinking partner</i> .....	46
<b>Resumen</b> .....	48
<b>Actividades</b> .....	49
<b>Ejercicios de autoevaluación</b> .....	49
<b>Solucionario</b> .....	50

---

<b>Bibliografía.....</b>	<b>52</b>
--------------------------	-----------

## **Introducción**

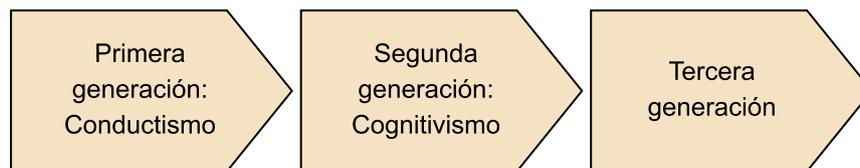
En este módulo se presentan los principales marcos teóricos que apoyan el *coaching* sistémico. Entre ellos, destacan la teoría de aceptación y compromiso (ACT), la teoría de reestructuración cognitiva y la teoría de indagación apreciativa. En cada punto de este módulo se analiza una de estas teorías, exponiendo sus principios y premisas básicas, así como las principales características y herramientas para su aplicación profesional, especialmente en el caso de un proceso de *coaching* sistémico.

## Objetivos

1. Conocer cuál es el marco teórico del *coaching* sistémico.
2. Aprender los principios básicos de la teoría de aceptación y compromiso.
3. Aprender los principios básicos de la teoría de reestructuración cognitiva.
4. Aprender los principios básicos de la teoría de indagación apreciativa.

## 1. Terapia de aceptación y compromiso (ACT)

La disciplina de la psicología utiliza varias terapias con valor científico, lo que la diferencia de otro tipo de tratamientos que, aunque sean populares, no reúnen estas características. Según su evolución, las terapias psicológicas se clasifican como terapias de primera generación, segunda generación y tercera generación.



Las terapias de primera generación empiezan en los años sesenta como una alternativa a tradiciones menos empíricas que manejan conceptos y métodos poco claros. En esta generación, se desarrollan intervenciones de primer orden para problemas de conducta basadas en el condicionamiento clásico y operante, y en el desarrollo de nuevas habilidades. Sin embargo, no eran terapias adecuadas para tratar problemas de pensamiento o experiencias privadas del comportamiento humano.

Las terapias de segunda generación surgen en los años setenta, con la revolución cognitiva para tratar el pensamiento. Son las terapias cognitivo-conductuales. El foco se mantiene en el nivel de intercambio de primer orden, es decir, el objetivo directo son los pensamientos y la detección de pensamientos irracionales y esquemas patológicos, que se reestructuran o corrigen mediante experimentos conductuales. Hayes (2004) plantea una serie de limitaciones a este tipo de terapias:

- 1) La mejora del paciente tiene lugar antes de iniciar los componentes activos de la terapia.
- 2) Los tamaños de los efectos se han estancado a pesar de los años de uso e investigación.
- 3) El análisis de los componentes no ha demostrado el beneficio añadido de los componentes cognitivos en la terapia cognitiva.

La tercera generación de terapias representa un cambio de perspectiva, dado que las técnicas que engloba no están orientadas a la evitación / reducción de síntomas, sino a conseguir que la persona actúe con la responsabilidad de la elección personal y la aceptación de los eventos privados que conlleva esa manera de proceder. Entre estas terapias están la terapia dialéctica de Linehan

(1993), la psicoterapia analítica funcional de Kohlenberg y Tsai (1991), la terapia integral de pareja de Jacobson, Christensen, Prince, Cordova y Eldridge (2000), la terapia basada en la toma de conciencia / ser consciente de Segal, Williams y Teasdale (2002), y la terapia de aceptación y compromiso de Hayes, Stroschal y Wilson (1999). Todas estas terapias plantean un cambio de nivel respecto a las terapias previas. En otras palabras, no pretenden eliminar los síntomas cognitivos para así alterar la conducta del paciente, sino alterar su función mediante la modificación del contexto en el que estos síntomas cognitivos resultan problemáticos.

La terapia de aceptación y compromiso (ACT, por sus siglas en inglés), en la que nos centraremos en este módulo, es la más completa de las nuevas terapias contextuales. De acuerdo con el trabajo de Luciano y Solsoles (2006), sus principales características son las siguientes:

- 1) Parte de un marco global de referencia sobre las ventajas y las desventajas de la condición humana.
- 2) Mantiene una filosofía contextual-funcional.
- 3) Es coherente con un modelo funcional sobre la cognición y el lenguaje (la teoría del marco relacional).
- 4) Plantea una nueva perspectiva de la psicopatología en la que resulta central el concepto funcional de evitación experiencial destructiva. Desde este nuevo planteamiento, se entiende que la conexión entre investigación básica, psicopatología y métodos clínicos es esencial para progresar en la prevención y la alteración de los trastornos psicológicos.

### **1.1. La condición humana y lo que la cultura promueve**

La teoría de aceptación y compromiso presenta una filosofía de vida que ha sido ampliamente difundida por numerosos estudiosos del ser humano. La experiencia de la dimensión sufrimiento-placer se ha destacado como parte intrínseca de la vida desde diferentes disciplinas: antropología, medicina, filosofía y religión.

El sufrimiento y el placer son los polos opuestos de una misma dimensión, en otras palabras, las dos caras de una misma moneda. De hecho, uno no puede ir sin el otro. Por consiguiente, es inevitable tener la posibilidad de disfrutar (por ejemplo, al recordar cosas placenteras), sin que ello lleve parejo la posibilidad, antes o después, de vivir situaciones que generen sensaciones negativas. Así pues, la experiencia nos demuestra que el ser humano tiende a buscar el placer, el bienestar, y a evitar el dolor y el malestar. Las acciones del ser humano no ocurren sin un sentido, sino que responden a un objetivo que está enmarcado

en un significado más básico, como la búsqueda del placer y la eliminación del dolor, o bien en «algo» más relevante que impregne simbólicamente cada acto que lleva a cabo.

Considerando estas características, que definen la condición humana, comprendemos que los mensajes y las ideas que se promueven en las comunidades «avanzadas» como formas de vida «correctas» pueden ser contraproducentes. Las reglas que se ofrecen «inocentemente» son fórmulas para vivir que nos dicen: «no a la angustia, no a los recuerdos penosos, no la tristeza, no a la baja autoestima, no al dolor, etc., porque son barreras para vivir». Lo que aconsejan esas fórmulas es que «evitemos al máximo esa miseria, que la apartemos de nuestra vida en cuanto aparezca», «que busquemos el placer inmediato y eliminemos rápidamente el menor signo de malestar». Desde esta perspectiva, se proporcionan distintas curas, como terapias psicológicas y tratamientos farmacológicos, que, pretendiendo ser una solución, pueden acabar convirtiéndose en un mal remedio para vivir de un modo equilibrado y satisfactorio. La lógica predominante de «todos contra el malestar y el dolor», y el funcionamiento acorde a ella, son difíciles de alterar, ya que poderosos sectores económicos y sociales y lo que «la gente quiere de inmediato» se ajustan perfectamente, como dos piezas de un puzle. El problema surge a la larga, cuando esas dos piezas no encajan con otra aún más importante: lo que cada persona valora realmente en su vida.

Las razones que explican este funcionamiento de los seres humanos se basan en las características que compartimos con el repertorio verbal / relacional y las reglas de la cultura en la que dichos repertorios se desarrollan. Las investigaciones en este ámbito han permitido proponer una teoría funcional sobre el lenguaje y la cognición, que a continuación presentamos para una mejor comprensión.

## **1.2. La teoría del marco relacional (TMR)**

La teoría del marco relacional no representa una ruptura respecto a las investigaciones previas sobre el análisis funcional del comportamiento, sino la continuación y el desarrollo de leyes establecidas, lo que supone un avance cualitativo. Es una teoría dirigida al análisis funcional del lenguaje y la cognición, aspectos que apenas habían sido analizados previamente a escala experimental en un plano analítico-funcional.

La TMR plantea el efecto de las contingencias, pero sus principales focos de análisis son el lenguaje y la cognición, entendidos como aprendizaje relacional. Así, el aprendizaje relacional es una respuesta operante que consiste en aprender, desde muy temprano y a través de numerosos ejemplos, a relacionar eventos condicionalmente hasta que se produce la abstracción de la clave contextual que los conecta, la cual se aplica a eventos distintos a los que permitieron la abstracción. Esto permite:

- que el organismo responda, sobre la base de la clave abstraída, a un evento relacionándolo con otro con el que no comparte elementos físicos;
- que las funciones del primero se transformen sobre la base de la aplicación de la clave abstraída con relación al segundo.

Para esclarecer este modelo, Luciano y Solsoles (2006) presentan el siguiente ejemplo:

«Una vez establecido el repertorio relacional más básico, la abstracción de la clave contextual será: “es”, “es como” o “es igual que”. Si nos enseñan que contando cuentos MARÍA es igual que PEDRO y nos gusta mucho como PEDRO cuenta cuentos, en ausencia de este, podríamos pedir a MARÍA que nos contase un cuento (o dicho de otra manera, responderíamos ante María como responderíamos ante Pedro). Si además nos dijeran que PAULA es “mejor que” María y Pedro, y tuviéramos que elegir a uno de los tres para contar cuentos, probablemente elegiríamos a Paula, aunque no tuviéramos experiencia con ella. Decimos que, en el ámbito de los cuentos, María está en una relación de igualdad (que denominamos *Crel*) con Pedro, y que ambos están en una relación de comparación (otra *Crel*) con Paula. Por lo tanto, las funciones (que denominamos *Cfun*) de cada uno de ellos se alteran (aunque de modo distinto según la *Crel*) tras una única experiencia con Pedro como buen contador de cuentos.»

Las claves relacionales que aprendemos son numerosas y permiten múltiples transformaciones de funciones teniendo en cuenta que siempre son contextuales. Las más básicas serían las de coordinación / igualdad («X es como Z en ciertas condiciones»), las de comparación («en ciertas condiciones, X es más que Z, o Z menos que X»), de oposición («en ciertas condiciones, X es lo opuesto a Z»), de distinción («X es distinto a Z»), espaciales («X está cerca o lejos de Z»); temporales («X ocurre antes, después o en el mismo momento que Z»), de jerarquía («X pertenece a Z»), de causalidad («si ocurre X, entonces o luego ocurre Z»), deícticos y de perspectiva (aquí—allí, yo-tú, y aquí-yo *versus* allí-tú; yo-aquí-ahora y yo-allí-antes, etcétera).

Las características del aprendizaje relacional implican derivación de relaciones y funciones nuevas.

Por ejemplo, si se aprende que el producto PU es como CO, que RA es como CO y que DI es como PU (tres relaciones básicas explícitamente aprendidas), entonces se deduce que CO y PU, CO y RA, y PU y DI son iguales (se denominan relaciones derivadas de vínculo mutuo). Ello sugiere otras relaciones de vínculo combinatorio: por ejemplo, PU-RA, DI-RA y DI-CO. Si además, resulta que con el producto PU se produce un efecto aversivo (en vez de curar una enfermedad, la agudiza), entonces ninguno de los productos relacionados con PU serían útiles para tratar esa enfermedad. Las funciones aversivas y discriminativas de evitación de esos productos, para ese tipo de circunstancias, posiblemente se han generado por vía verbal o relacional, ya que proceden de: la función aversiva (*Cfun*) directamente adquirida por PU y el contexto relacional que vincula a todos los elementos (en este caso, una *Crel* de tipo ES).

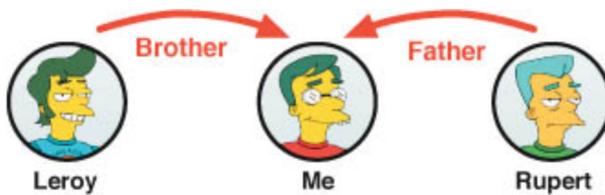
El hecho de responder a un estímulo en términos de otro, y la transformación de funciones paralela, es esencial para entender el sufrimiento más acuciante de los seres verbales. Por ejemplo, una vez aprendidos los marcos de comparación, temporales y deícticos, ya no es posible escapar a la transformación de funciones que tiene lugar al comparar eventos –y a uno mismo– en el pasado, el presente y el futuro simbólico. El miedo al futuro, por ejemplo, es un

producto derivado de la historia personal cuya emergencia en un momento dado no está bajo el control del individuo; lo que sí puede controlarse es la reacción personal a ese miedo.

En esta línea, una ejemplificación de lo anteriormente expuesto en la vida real se representa gráficamente mediante las relaciones familiares (fuente: <http://ironshrink.com/2008/02/what-is-relational-frame-theory-part-two/>).

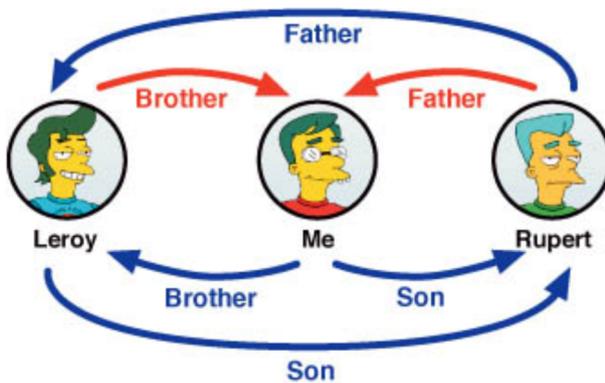
Pongamos que tú y yo nos encontramos por la calle y que te presento a mi hermano, Leroy, y a mi padre, Rupert. Solo te he dado dos datos:

- 1) Leroy es mi hermano.
- 2) Rupert es mi padre.



Pero echa un vistazo a lo que sucede en su mente. A partir de esos dos datos, tenemos cuatro relaciones adicionales. (Las flechas rojas representan las relaciones que se establecen de forma explícita; y las flechas azules, lo que descubrimos por nosotros mismos.)

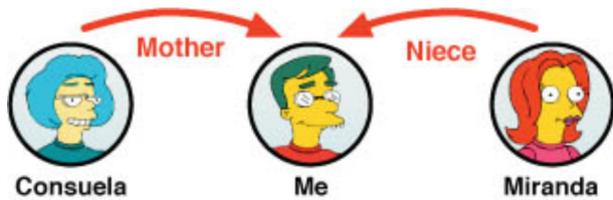
- 1) Soy el hermano de Leroy.
- 2) Soy hijo de Rupert.
- 3) Leroy es el hijo de Rupert (probablemente).
- 4) Rupert es el padre de Leroy (lo más probable).



Eso genera un total de seis relaciones a partir de dos informaciones.

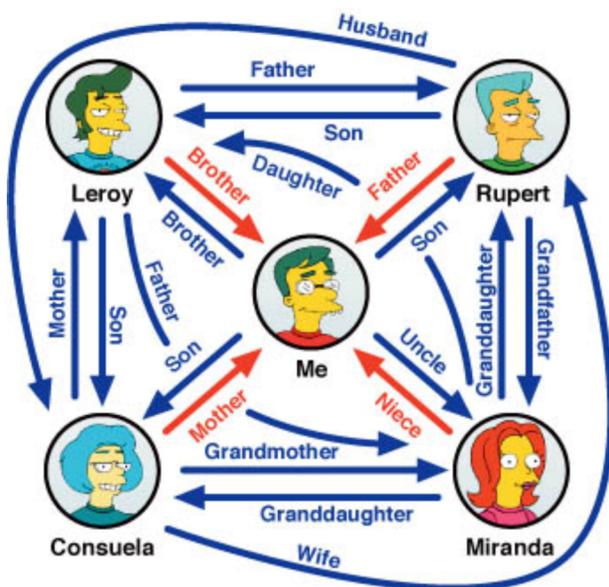
Ahora supongamos que nuestros caminos se vuelven a cruzar en una tienda, en la que te presento a mi madre, Consuela, y a mi sobrina, Miranda. De nuevo, te he dado solo dos datos:

- 1) Consuela es mi madre.
- 2) Miranda es mi sobrina.



Tu mente combina esta información con lo que ya sabe y establece todas las relaciones que se derivan sin que se hayan hecho explícitas.

- 1) Consuela es la madre de mi hermano.
- 2) Miranda es la hija de mi hermano.
- 3) Rupert es el abuelo de Miranda.
- 4) ... y así sucesivamente.



Se han deducido varias nuevas relaciones a partir de dos datos. Se han establecido nuevos marcos relacionales.

Cabe destacar que existen supuestos implícitos. Tal vez Rupert y Consuela nunca se casaron, o quizá Miranda no es hija de Leroy. El marco relacional es propenso a cierto tipo de errores que pueden afectar a la salud mental. Sin embargo, la capacidad para deducir relaciones es una ventaja cognitiva inmensurable.

En esta línea, las características del aprendizaje relacional tienen ventajas e inconvenientes (Luciano y Solsoles, 2006). Por ejemplo, permiten comprender, razonar y derivar conclusiones que nos ayudan a controlar el entorno, pero también regulan acciones con efectos peligrosos y desadaptativos. Por otro lado, facilitan tanto la derivación de recuerdos positivos como negativos. También explican que surjan estados de ánimo –y motivaciones– y que cam-

bien «sin razón aparente», que podamos pensar en positivo de alguien o algo, o que cambiemos nuestra valoración de alguien o algo sin haber tenido una experiencia que lo justifique.

En resumen, Luciano y Solsoles (2006) en TMR destacan especialmente:

- 1) el establecimiento de numerosos marcos contextuales o relaciones entre estímulos como operantes generalizados y sus características derivadas;
- 2) la derivación de relaciones (por vínculos mutuos y combinatorios) y la transformación de funciones, es decir, la formación y la alteración por vía verbal de funciones aversivas, reforzantes y discriminativas;
- 3) el funcionamiento por adición de la red relacional y los efectos rebote ante cambios directos;
- 4) la resurgencia de eventos relacionados;
- 5) el establecimiento y la alteración de regulaciones del comportamiento tipo *pliance*, *tracking* y *augmenting*, y la insensibilidad a contingencias;
- 7) el análisis de múltiples relaciones contextualizadas entre estímulos y la correspondiente derivación o transformación de funciones.

### **1.3. La cultura, el lenguaje y la evitación experiencial destructiva**

Como se ha señalado anteriormente, la sociedad actual refuerza por distintos mecanismos un tipo de vida donde el malestar y el dolor no tienen cabida. El significado del bienestar es disfrutar de inmediato, cuanto más mejor, sin dificultades ni contratiempos. Estas directrices priman lo más básico e individual y demonizan el dolor como algo anormal.

El ser humano tiene una condición verbal, por lo que, al igual que podemos recordar hechos pasados e imaginar circunstancias futuras asociadas a emociones positivas, también somos capaces de recordar o imaginar situaciones cargadas de emociones negativas, que pueden producirnos malestar. Ser verbal implica establecer comparaciones, vernos y ver las cosas de lejos o de cerca, situar los eventos en el antes, en el ahora y en el después, dar explicaciones y regularnos por ellas. Significa poder vernos como un todo psicológico pero a la vez distanciarnos de los eventos cognitivos sin caer en la literalidad de sus contenidos, poder construir direcciones de valor para nuestra vida, etcétera. En resumen, el autoconocimiento es la posibilidad de aprender a ser consciente de todo esto. A veces, la regulación resultante no se ajusta necesariamente a las consecuencias reforzantes que nos mantienen. Por ejemplo, podemos

aprender a quedar atrapados en la literalidad de las funciones verbales, a perdernos en ellas y así a no estar presentes ni ser conscientes del aquí y el ahora, con lo que nuestros valores demandarían que se hiciera.

En esta línea, se ha identificado el **trastorno de evitación experiencial** (TEE) (Hayes, Wilson, Gifford, Follete y Strosahl, 1996; Luciano y Hayes, 2001), que consiste en un patrón inflexible según el cual para poder vivir se actúa bajo la necesidad de controlar y/o evitar la presencia de pensamientos, recuerdos, sensaciones y otros eventos privados.

Ese patrón inflexible está formado por numerosas respuestas con la misma función: controlar el malestar y los eventos privados, así como las circunstancias que los generan. La necesidad permanente de eludir el malestar y la de tener placer inmediato para vivir obligan a la persona a actuar de un modo que, paradójicamente, no le deja vivir. El problema es que estas actuaciones proporcionan, a veces, un alivio inmediato relativo, pero provocan un efecto boomerang (es decir, el malestar vuelve a estar presente, a veces más intenso y extendido, y el alivio es breve). Esto «obliga» a no dejar de intentar que desaparezca el malestar, que a su vez, va a estar cada vez más y más presente por dicho efecto boomerang. Al final, la vida cotidiana se reduce a hacer cosas para que desaparezca el malestar, y el resultado es un abandono de las acciones en la buena dirección.

#### **1.4. La terapia de aceptación y compromiso (ACT). Premisas**

La **terapia de aceptación y compromiso** (ACT) supone una alternativa al tratamiento del trastorno de evitación experiencial. La ACT (Hayes *et al.*, 1999; Wilson y Luciano, 2002; Hayes y Strosahl, 2004) es un giro radical en el foco de la terapia. Por un lado, no se trata de cambiar o reducir los pensamientos / sensaciones / recuerdos molestos sino de alterar su función y de generar flexibilidad en la regulación del comportamiento. Por el otro, la ACT busca potenciar las interacciones que permitan al paciente tomar conciencia plena, abierta, del flujo de los eventos privados, de modo que haga, o no, uso de ellos para actuar de forma coherente.

La teoría de aceptación y compromiso (Hayes *et al.*, 1999) no es una mera terapia, sino un tratamiento basado en una teoría específica (la **teoría del marco relacional**), que recoge la filosofía y los conocimientos del análisis experimental y aplicado del comportamiento. De forma resumida, las principales aportaciones en las que se asienta la teoría de aceptación y compromiso son las siguientes:

- 1) Hay evidencias de la aparición de pensamientos, emociones y recuerdos a través de vías derivadas.
- 2) La derivación contextualizada se correlaciona con niveles altos de inteligencia y facilita la formación de comportamiento relacional complejo.
- 3) Se detectan tipos de regulación verbal que son limitantes.
- 4) Hay evidencias de la correlación entre la actuación fusionada –o la actuación literal de evitación experiencial– y numerosos problemas.
- 5) Las relaciones verbales funcionan por adición, de modo que los intentos de cambiar sus contenidos tienen efectos rebote.
- 6) Hay evidencias de la transformación de funciones de los contenidos cognitivos con métodos de cambio contextual, de modo que, aunque las redes relacionales se mantengan intactas, ya no sirven para lo mismo ni, a la larga, se viven como antes.
- 7) Se detectan beneficios de la práctica múltiple al aceptar la experiencia privada en comparación con su control, especialmente cuando el malestar es elevado pero está instalado en trayectorias de valor.
- 8) Se produce una transformación de funciones en los métodos clínicos, por ejemplo, (a) en la práctica de exposición a eventos privados desde el yo-contexto; (b) en el uso de metáforas y, (c) en los métodos para el esclarecimiento de valores.

La base que perfila la teoría de aceptación y compromiso se fundamenta en la pretensión de generar un repertorio extenso y flexible de acciones encaminadas a avanzar hacia metas u objetivos inscritos en direcciones personalmente valiosas, y no en la presencia o ausencia de ciertos estados cognitivos y emocionales valorados como negativos (dolor, ansiedad, tristeza, miedo, etc.). Así, se sostendrá, por ejemplo, que «el temor a la muerte», «el miedo al rechazo» o «la culpa» no son en sí mismos incapacitantes, sino que lo que limita la vida es la actuación fusionada de los significados literales de dichos pensamientos. En estos casos, el individuo no es consciente de que los pensamientos y las sensaciones constituyen un proceso evaluativo o de razonamiento en marcha; es decir, no acepta que son solo pensamientos y sensaciones, y que detrás de todos ellos hay una persona, o esa parte de la dimensión psicológica del yo, que los contiene y desde la que se puede observar cualquier contenido cognitivo y apreciar lo que finalmente resulta importante para uno. En otras palabras, «detrás» de todo el malestar y de todos los pensamientos, está el contexto que proporciona perspectiva y desde el cual podemos darnos cuenta de la parte de uno mismo que finalmente resulta ser la responsable de todos esos productos cognitivos. Estar fusionado a los contenidos cognitivos es actuar sin la perspectiva que permite ser consciente de todos ellos y, por lo tanto, sin situarse

en la posición desde la cual se puede elegir hacerles caso según convenga a la trayectoria personal de valor. Sin esa perspectiva, la persona no se distingue del contenido y del proceso de pensar y sentir, y actúa fusionándose al pensamiento, a las valoraciones positivas / negativas sin más.

Así, la ACT:

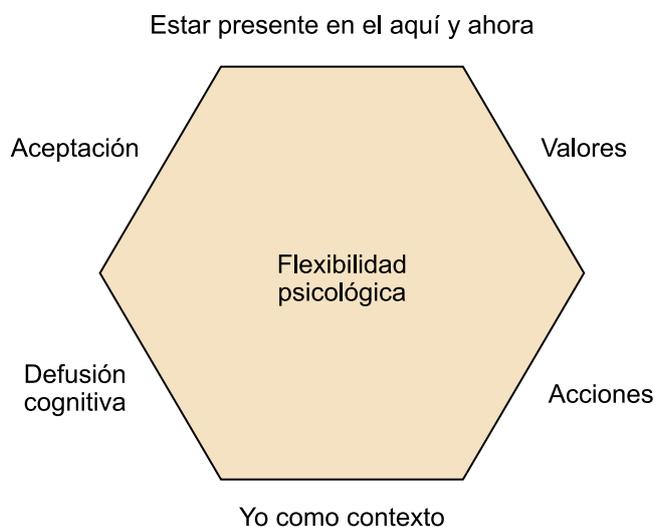
- a) es un tratamiento centrado en las acciones valiosas para uno mismo;
- b) plantea que el malestar / sufrimiento es algo normal, producto de la condición del ser humano como ente verbal;
- c) considera que se aprende a resistir el sufrimiento normal y que esa resistencia genera el sufrimiento patológico;
- d) promueve el análisis funcional de los comportamientos del paciente y, por lo tanto, se basa en su experiencia como la clave del tratamiento. El mensaje es «¿qué te dice tu experiencia al hacer eso?, ¿qué obtienes que sea verdaderamente importante?, ¿qué harías cada día si pudieras dedicarte a otra cosa que no fuera tratar de evitar el sufrimiento?»;
- e) tiene por objetivo flexibilizar la reacción al malestar porque la experiencia del paciente le indica que resistirse a los eventos privados limita la vida, que centrarse en ellos es perder la dirección. El objetivo primordial de la ACT es, pues, romper la rigidez del patrón de evitación destructivo o la regulación excesiva, o desadaptativa, mediante procesos verbales que potencian el hecho de sentirse bien de inmediato y evitar el dolor como algo fundamental para vivir;
- f) implica esclarecer valores para actuar en la buena dirección, aceptando con plena conciencia los eventos privados que surjan, y practicar la aceptación cuanto antes y tantas veces como sea posible; y
- g) comporta aprender a «caer y a levantarse», es decir, elegir volver a actuar con valores junto a los eventos privados que sobrevengan por la recaída.

Los métodos clínicos de la ACT proceden, en parte, de otras terapias. Ello nos da algunas pistas sobre que la clave no está en las técnicas / métodos *per se*, sino en su fin claramente especificado: generar flexibilidad de actuación donde había rigidez problemática, es decir, dejar que surjan los pensamientos, las emociones, etc., y tomar la dirección de la aceptación –y no del control– de los mismos en el marco del compromiso personal del paciente con lo que valora.

Los métodos de la ACT se basan en modalidades verbales poco literales, como por ejemplo: las metáforas, que deben ser analogías del problema; las paradojas que muestren las trampas verbales; y los ejercicios experienciales, que son la práctica de la exposición a las situaciones que generan malestar.

Un ejemplo que Luciano y Solsoles (2006) presentan en su trabajo consiste en la metáfora del «hombre en el hoyo con una pala». Esta metáfora «no solo demuestra que cavando no se sale del hoyo, sino que al cavar los hoyos se hacen más profundos. Esto equivale al patrón de regulación que sigue el paciente, por ejemplo, al intentar acabar con los sentimientos de culpa, buscando respuestas que supriman estos pensamientos, lo que puede parecer correcto aunque finalmente la persona experimente que tales sentimientos se han extendido (el hoyo se hace más profundo al cavar), y se han reducido las acciones –ya que solo se ha cavado– de las que podría derivarse algún reforzamiento positivo. Por lo tanto, no habrá demandas del terapeuta sobre qué hacer, ni discusión sobre lo mejor o lo peor, ni sobre lo racional, o no, de los pensamientos y las sensaciones, sino que la experiencia del paciente será la base sobre la que se introducirán preguntas, metáforas y ejercicios para aclarar valores, y, en ese contexto, se generarán numerosas oportunidades para que el paciente se exponga desde el yo-contexto –en cada momento aquí y ahora– a las barreras: pensamientos, recuerdos, malestar, etc.».

Los componentes de la ACT se han presentado con ligeras variaciones en sucesivas versiones (Hayes *et al.*, 1999; Wilson y Luciano, 2002). Las más recientes destacan como guía práctica para su aplicación a diferentes problemas (Hayes y Strosahl, 2004), específicamente del dolor (Dahl *et al.*, 2005). En estas últimas aportaciones, el análisis funcional del problema del paciente y los objetivos de la ACT para darle solución delimitan seis aspectos centrales que definen la inflexibilidad psicológica y su alteración (o la ruptura de la rigidez conductual del trastorno de evitación experiencial). Estos seis aspectos se dibujan como si fueran los seis vértices de un hexágono, todos interconectados entre sí. A un lado, la aceptación de eventos privados y de defusión cognitiva. En el otro, la clarificación en los valores personales y las acciones que se realizan en esa dirección. En el vértice superior se sitúa el nivel de contacto en el momento presente («estar presente aquí y ahora») haciendo lo que importa; y en el vértice inferior, la dimensión del yo como contexto de todos los contenidos cognitivos.



El análisis funcional indicará las características del patrón de inflexibilidad de la evitación experiencial, y las acciones de la terapia estarán dirigidas a potenciar aquellos aspectos más débiles con el fin de promover la flexibilidad con los eventos privados mientras la persona orienta su vida hacia lo que verdaderamente le importa. Así pues, las actuaciones irán dirigidas a:

- 1) Esclarecer valores y comprometerse con la acción en la trayectoria elegida, que conlleva la aceptación o la disposición a experimentar sin resistir los eventos cognitivos que surjan en ese camino.
- 2) Practicar la defusión, o discriminar y tomar conciencia de los pensamientos y las sensaciones o los recuerdos que sobrevengan, en el aquí y el ahora, desde el yo como contexto al actuar con responsabilidad en la dirección elegida.

En este sentido, lo primordial de esta terapia consiste en empoderar al paciente, de manera que el terapeuta:

- explicará al paciente, con palabras y actos, que lo más importante de la sesión serán él y su experiencia al tratar de resolver su vida;
- tratará de minimizar su función y evitará decir qué tipo de vida ha de llevar o qué debe sentir o pensar;
- creará las condiciones para que el paciente experimente el resultado de su estrategia, evitando –por los resultados que produce– ajustarse a las razones que sistemáticamente «justifican» las estrategias ineficaces;
- tratará de resaltar la capacidad del paciente para elegir la buena trayectoria y afrontar el malestar; demostrará que la incomodidad psicológica es una señal conectada a sus valores;
- presentará –y pedirá al cliente– metáforas o ejemplos; mostrará paradojas y realizará tantos ejercicios como sea preciso para tratar de normalizar el malestar que surja en la sesión, aceptando pensamientos, sentimientos y recuerdos difíciles o contradictorios, etc., sin intentar liberar al paciente del contacto con esas experiencias privadas mientras esté en una dirección valiosa;
- fomentará, en todas las oportunidades que tengan lugar y se provoquen en la sesión, la discriminación del contexto del yo y de los contenidos cognitivos que surjan con el objetivo de generar el espacio psicológico necesario que permita al paciente elegir la acción valiosa aún en presencia de las emociones, los pensamientos o los recuerdos que previamente controlaban su acción.

Las actuaciones dirigidas a la clarificación de valores son la base de la ACT y, por lo tanto, están presentes a lo largo de todo el proceso. La clarificación formal de las direcciones de valor implica la introducción de diferentes metáforas y ejercicios, que permiten al paciente discernir qué quiere para su vida y los motivos de su elección de valores para orientarla, diferenciando las trayectorias valiosas, los objetivos y sus acciones en esas trayectorias, así como las barreras privadas que se interponen. Esta clarificación implica detectar las áreas de la vida que puedan ser importantes para cada uno (por ejemplo, la faceta familiar, la laboral, la social, y otras). Gracias a la clarificación de valores, el paciente puede alinear sus acciones con sus valores, permitiendo la discriminación de sus acciones como actos elegidos en cada momento y siempre en una dirección.

Finalmente, la aceptación y, por lo tanto, la actuación dirigida no son posibles sin un cierto grado de distanciamiento respecto a los eventos privados, lo que implica observarlos *in situ*. Así, el paciente sabrá desliteralizar los contenidos privados y aprenderá a tomar perspectiva de los mismos, diferenciando el acto de tener un pensamiento del pensamiento que se tiene y de la persona (él mismo) que se está dando cuenta de ello. La desliteralización tiene como objetivo minimizar el valor de las palabras y reducir la fijación entre palabras y función, situándolas en lo que son y, por lo tanto, desmantelando su poder funcional. Se trata de alterar los contextos de la literalidad, la evaluación y el gran poder de las razones que justifican la actuación, ya que el cliente aprenderá a darse cuenta –en el momento en que ocurra– de si está fusionado, pillado por un pensamiento o por un recuerdo; o si «está comprando esas cogniciones» al actuar por la literalidad que contienen.

Esta experiencia de distanciamiento psicológico solo es viable desde la plena conciencia de lo que surge como ser verbal en cada momento, en el aquí-ahora, por lo que, además de metáforas, se requiere practicar con múltiples ejercicios para tomar conciencia del proceso o el hecho. Por ejemplo, «estar teniendo el pensamiento de ser culpable y de su valoración negativa», o «estar teniendo el pensamiento de que me va a salir mal y tener mucho miedo», «notar palpitaciones», «sentir rabia al pensar en x». Es la experiencia de darse cuenta de que se tiene un pensamiento, junto con la conciencia de que «uno es mucho más que eso, que uno es suficientemente mayor para tener todos los contenidos cognitivos».

Situar los eventos privados en marcos permite observar cualquier contenido privado desde el yo-contexto, estar presente junto a cualquier contenido, detectar el hecho de «estar pillado por los pensamientos o sensaciones» y practicar la contemplación de esos eventos privados, volviendo a lo que exigen las direcciones de valor en cada momento, tantas veces como uno haya «comprado» los pensamientos. Se aprenderá, en suma, a poder experimentar eventos

privados, mientras también se observa lo que se quiere y, consecuentemente, a elegir responder a dichos eventos privados, no por su función literal sino apropiándose de ellos plenamente mientras se actúa en la dirección valiosa.

Para concluir, cabe resaltar, una vez más, la importancia del aprendizaje a través de la práctica de la aceptación o el hecho de estar abierto a experimentar eventos privados al exponerse a ellos desde la perspectiva del yo contexto, mientras se actúa en la dirección valiosa.

## 2. Teoría de la reestructuración cognitiva

Como se ha mencionado en la sección anterior, la terapia cognitiva incluye aquellas técnicas que se centran principalmente en las cogniciones (verbales y/o en imágenes) de los pacientes con el objetivo de modificarlas, así como en las emociones y las conductas que estas regulan. Algunos ejemplos de técnicas cognitivas son: reestructuración cognitiva, entrenamiento autoinstruccional, resolución de problemas y detención del pensamiento.

En la segunda generación, lo más habitual es combinar las técnicas cognitivas y las conductuales, de modo que no hay terapias puras, sino tratamientos que asocian ambos componentes. La importancia de cada uno de ellos es variable, ya que depende de los casos.

Bados y García (2010), en su trabajo de revisión, plantean la **reestructuración cognitiva** como una de las técnicas cognitivo-conductuales más sugerentes dentro del repertorio de procedimientos de que dispone el terapeuta. Sin embargo, su aplicación puede resultar complicada por distintas razones:

- Se requiere un buen conocimiento del trastorno o trastornos que se van a tratar.
- Se necesita velocidad y creatividad de pensamiento para mantener una interacción fluida y competente con el paciente.
- La técnica no está tan pautada como otras técnicas de modificación de conducta y, por sus características, no puede estarlo en la misma medida.

En la reestructuración cognitiva, el paciente, con la ayuda (inicial) del terapeuta, identifica cuáles son sus pensamientos desadaptativos, los cuestiona o desafía para finalmente poder sustituirlos por otros más apropiados o adaptativos, y reducir y eliminar así la perturbación emocional y/o conductual causada por los primeros. En la RC los pensamientos se consideran hipótesis, y terapeuta y paciente trabajan juntos para recoger datos que determinen si dichas hipótesis son correctas o útiles. En vez de indicar a los pacientes cuáles son los pensamientos alternativos válidos, el terapeuta formula una serie de preguntas y diseña experimentos conductuales para que los pacientes evalúen y sometan a prueba sus pensamientos negativos y lleguen a una conclusión sobre su validez o utilidad (Clark, 1989).

## 2.1. Marco teórico para la técnica de reestructuración cognitiva

La técnica de reestructuración cognitiva se basa en una serie de presupuestos teóricos (Bados y García, 2010):

a) El modo en que las personas estructuran cognitivamente sus experiencias ejerce una influencia fundamental en cómo se sienten y actúan, y en las reacciones físicas que tienen. Es decir, nuestra reacción a un evento depende principalmente de cómo la persona lo percibe, valora e interpreta, de las atribuciones que hace y de las expectativas que construye.

Un ejemplo que puede esclarecer este supuesto: quedamos con alguien a quien no conocemos demasiado y tras media hora esta persona no ha llegado al lugar acordado. Si nuestra interpretación de este retraso es que es una falta de respeto hacia nosotros y no le interesamos, nos sentiremos tristes, enfadados o defraudados, y no volveremos a establecer contacto. En contraposición, si interpretamos que ha habido una confusión al acordar la hora o que aquella persona ha tenido algún problema que le está impidiendo llegar a tiempo, nuestra reacción emocional y conductual será completamente distinta. Por otra parte, afecto, conducta y reacciones físicas se influyen recíprocamente y contribuyen a mantener las cogniciones.

b) Se pueden identificar las cogniciones a través de métodos como la entrevista, los cuestionarios y los autorregistros. Muchas de estas cogniciones son conscientes y otras son preconscientes, pero la persona es capaz de conseguir acceder a ellas.

c) Es posible modificar las cogniciones de las personas, lo que puede utilizarse para lograr cambios terapéuticos.

La técnica de reestructuración cognitiva se basa en el modelo cognitivo denominado **A-B-C** (Ellis, 1979). Más específicamente:

**A** se refiere a una situación, suceso o experiencia activadora de la vida real. Por ejemplo, ser criticado por una persona muy querida o fracasar en una tarea importante.

**B** se refiere a las cogniciones apropiadas o inapropiadas del cliente acerca de **A**. Estas cogniciones pueden ser conscientes o no. El término *cogniciones* puede hacer referencia tanto al contenido de la cognición como a los procesos cognitivos. Entre estos últimos se incluyen la **percepción**, la **atención**, la **memoria** (retención, recuperación), el **razonamiento** y la **interpretación**. Los supuestos y creencias que tiene una persona facilitan la ocurrencia de ciertos sesgos y errores en el procesamiento de la información, como atención selectiva (por ejemplo, fijarse solo en los fallos que uno comete), memoria selectiva (por ejemplo, recordar solamente las cosas negativas), sobregeneralización (por ejemplo, creer que tras un fracaso no se tendrá éxito en tareas posteriores) o pensamiento dicotómico (por ejemplo, pensar que la gente es buena o mala).

Para aclarar el concepto de cogniciones presentado anteriormente, mencionaremos muy brevemente estos tipos de cogniciones (Beck, 2005):

- **Productos cognitivos.** Son los pensamientos concretos que aparecen en situaciones externas o frente a eventos internos en forma de autoverbalizaciones o imágenes y, que muchas veces, son automáticos e involuntarios. Son el resultado de la interacción entre los supuestos y las creencias cognitivas (véase más abajo), los procesos cognitivos y los elementos situacionales. Son el tipo de cogniciones de más fácil acceso.
- **Supuestos.** Son creencias condicionales que suelen expresarse como proposiciones del tipo «si-entonces»; por ejemplo, «si cuento cosas de mí mismo, se aprovecharán de mí», «si intento cosas difíciles, seré incapaz de hacerlas», «si cometo un error, significa que soy un incompetente», «me pondré colorado y todo el mundo se reirá de mí». Estos supuestos también pueden manifestarse a través de normas (por ejemplo, «no debo revelar demasiadas cosas de mí mismo», «debo evitar cosas que sean muy complicadas») y actitudes («es terrible cometer un error»). Los supuestos condicionales están a medio camino entre los productos cognitivos y las creencias nucleares. Estas normas y actitudes están relacionadas con las presunciones condicionales o se derivan de ellas. Así, la norma «no debo revelar muchas cosas de mí mismo» puede estar asociada a «si revelo cosas de mí mismo, la gente me hará daño»; y la actitud «es terrible cometer un error» puede derivarse de la presunción «si cometo un error, pensarán que soy un incompetente».
- **Creencias nucleares.** Se trata de creencias incondicionales, duraderas y globales sobre uno mismo (por ejemplo, «soy vulnerable», «soy incapaz», «soy inferior», «normalmente puedo manejar las dificultades»), los demás (por ejemplo, «la gente te manipula si puede», «la gente es buena en el fondo, aunque a veces se equivoque») y el mundo (por ejemplo, «el mundo es peligroso»). Representan el nivel cognitivo más profundo.

A continuación para esclarecer esta cuestión, presentamos algunos ejemplos de creencias y supuestos disfuncionales organizados por temas (Bados y García, 2010):

#### 1) Tristeza:

- para ser feliz, debo tener éxito en todo lo que me proponga,
- para ser feliz, debo obtener la aprobación de todo el mundo en todas las situaciones,
- si cometo un error, significa que soy un inepto,

- no puedo vivir sin ti,
- si alguien se muestra en desacuerdo conmigo, significa que no le gusto,
- mi valía personal depende de lo que los demás piensen de mí.

## 2) Comunicación interpersonal:

- uno debe siempre complacer a los demás,
- es infantil expresar los sentimientos positivos,
- ser criticado quiere decir que eres un inepto,
- mis opiniones no son tan valiosas como las de los demás,
- la gente no te aprecia si te muestras en desacuerdo con algo de lo que dicen,
- cuando alguien te dice que no a algo, es que no le importas.

## 3) Aceptación:

- no soy nada a no ser que me quieran,
- crítica significa rechazo personal,
- siempre hay que complacer a los demás.

## 4) Competencia:

- solo hay ganadores y perdedores en la vida,
- si cometo un error, he fracasado,
- los éxitos de los demás quitan valor a los míos,
- tengo que hacer las cosas perfectamente,
- si algo no es perfecto, no es bueno.

## 5) Responsabilidad:

- soy el principal responsable de que los demás se lo pasen bien cuando están conmigo,
- soy el principal responsable de como son mis hijos.

## 6) Control:

- soy el único que puedo solucionar mis problemas,
- tengo que mantener el control todo el tiempo,
- si intimo demasiado con alguien, me controlará.

## 7) Ansiedad:

- debo estar tranquilo siempre,
- es peligroso tener síntomas de ansiedad,
- las preocupaciones me ayudan a afrontar los problemas,
- pensar algo inmoral es tan malo como hacerlo.

Tanto los supuestos como las creencias nucleares forman parte del sistema de esquemas o estructuras cognitivos, los cuales son la forma en que la información se organiza internamente y se representa en la memoria. Los esquemas incluyen elementos situacionales, sensoriales, fisiológicos, emocionales y conductuales, junto con el significado que tienen para la persona. Al mismo tiempo, determinan la forma en la que vemos las cosas, es decir, influyen de modo fundamental en la información que la persona atiende, percibe, almacena y recupera, y en las interpretaciones, valoraciones y asociaciones que hace en un momento determinado. Estos esquemas pueden ser más o menos específicos o generales según el número de situaciones con los que estén relacionados.

Se cree que los esquemas provienen en gran medida de experiencias previas de aprendizaje (muchas veces tempranas, pero no siempre; pueden aparecer por ejemplo tras un trauma) y pueden permanecer latentes hasta ser activados por un evento significativo que interactúa con ellos.

Pongamos por ejemplo el caso de un hombre que ve que en su empresa despiden a un compañero que tiene varios problemas de salud. Esta persona puede desarrollar la creencia de que cualquier síntoma físico fuerte e inesperado implica una debilidad en su trabajo y que esto le llevará a ser despedido. Esta creencia puede tener poca influencia en sus emociones y en su conducta hasta que experimenta una sensación poco común, como visión borrosa tras un exceso de trabajo o sensación de mareo debido a cambios hormonales. Estas sensaciones pueden activar la creencia y, como consecuencia, este hombre puede empezar a estar preocupado por su salud y su puesto de trabajo, buscar repetidamente tratamiento médico para tranquilizarse, trabajar más duro e interpretar sistemáticamente sensaciones corporales inocuas de un modo catastrófico.

Las creencias disfuncionales se mantienen por la influencia de sesgos de atención, interpretación y memoria.

C se refiere a las consecuencias emocionales, conductuales y físicas de B.

Por ejemplo, sentir miedo, temblar y salir corriendo al interpretar de modo amenazante la aparición de un desconocido en una calle oscura. O bien sentirse triste y abatido al tomarse como un rechazo personal la no aceptación de una propuesta de cita.

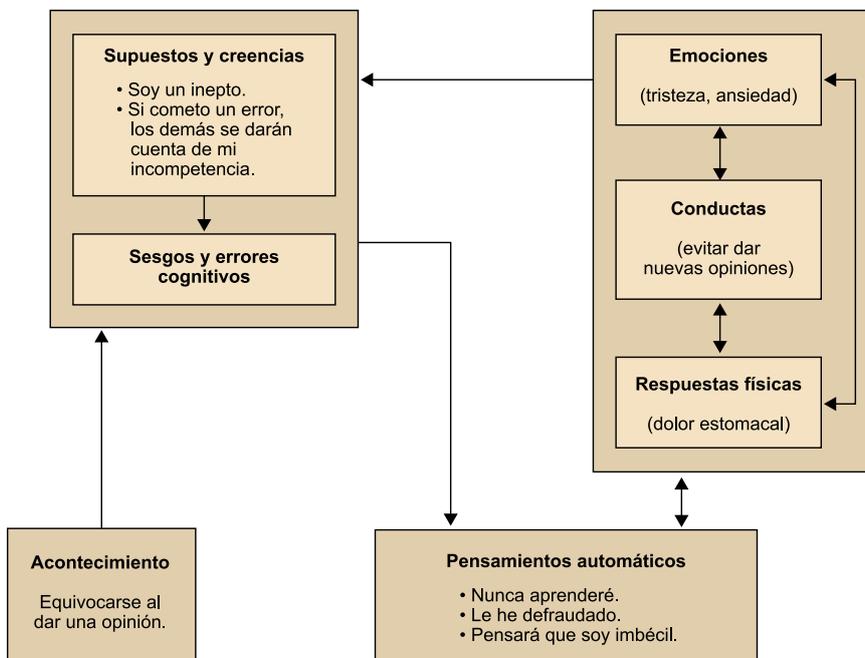
Emociones, conducta y reacciones físicas se influyen recíprocamente y contribuyen a mantener las cogniciones.

Tal como se acaba de explicar, en el modelo A-B-C, las cogniciones siempre preceden a la emoción. Sin embargo, la emoción puede existir por unos momentos sin cogniciones previas, como cuando sentimos miedo o ira de repente al ver como un coche ha estado a punto de atropellarnos o una persona nos ha dado un fuerte golpe. De todos modos, se piensa que las cogniciones son necesarias para el mantenimiento de la emoción. Está por dilucidar si esto es así o si las cogniciones simplemente potencian una emoción que tiene también otros factores que la influyen.

En resumen, una suposición básica en el empleo de la RC es que las cogniciones juegan un papel importante en la explicación del comportamiento humano en general y de las alteraciones emocionales en particular. No son los acontecimientos *per se* los responsables de las reacciones emocionales y conductuales, sino las expectativas e interpretaciones de dichos acontecimientos y las creencias relacionadas con los mismos.

En la siguiente figura podemos ver una representación gráfica del modelo cognitivo de Bados y García (2010).

Figura 1. Modelo en el que se basa la terapia cognitiva



Sin embargo, esto no quiere decir que las cogniciones tengan que ser siempre el factor fundamental en todos los casos, ni que las reacciones afectivas no puedan precederlas, exceptuando, claro está, la simple percepción del aconte-

cimiento activador. Es muy plausible pensar que en muchas situaciones perturbadoras puede darse en primer lugar una reacción afectiva automática (por ejemplo, percepción y valoración automática de algo como amenazante o no), seguida de un proceso controlado en el que el cliente valora conscientemente si hay amenaza y si puede afrontarla, de modo que se siguen respuestas motoras, fisiológicas y emocionales, las cuales también están influidas por la reacción afectiva inicial. Así, pues, la alteración emocional puede verse agravada por los factores cognitivos, y estos contribuir a su mantenimiento. Al mismo tiempo, las cogniciones están influidas por las respuestas motoras, fisiológicas y emocionales en un proceso de interacción recíproca entre todos estos tipos de variables. En este proceso, tampoco hay que pasar por alto la interacción de los factores ambientales con las variables anteriores.

Por consiguiente, en un proceso de reestructuración cognitiva (RC) el terapeuta ha de ayudar al cliente a:

- a) identificar las cogniciones pertinentes;
- b) comprender el impacto de estas sobre las reacciones emocionales y conductuales;
- c) considerar las cogniciones como hipótesis que han de ser discutidas y sometidas a prueba;
- d) cuestionar verbal y conductualmente las cogniciones inadecuadas;
- e) modificar estas cogniciones y sustituirlas por otras más apropiadas para conseguir el cambio emocional y conductual deseado. Estas cogniciones alternativas deben ser al menos relativamente plausibles para el cliente y fáciles de recordar y utilizar.

En un proceso de **reestructuración cognitiva** (RC), se cuestionan las cogniciones inadecuadas, pero no solo verbalmente, sino también conductualmente, a través de la experiencia. Por consiguiente, la técnica de la RC no solo se basa en el sistema racional de procesamiento de la información, sino también en el sistema experiencial.

Como ha señalado Epstein (1997/2002), el sistema racional es primariamente consciente, deliberativo, analítico, basado en conexiones lógicas, verbal y no emocional; codifica la realidad mediante palabras y números; es de procesamiento lento; adquiere experiencia activa y consciente; y cambia con facilidad ante argumentos y pruebas. El sistema experiencial es preconscious, automático, holístico; basado en conexiones asociativas; dirigido a la acción y

fuertemente ligado a las emociones; codifica la realidad mediante imágenes y metáforas; es de procesamiento rápido; adquiere experiencia pasiva y pre-consciente; y es lento y resistente al cambio.

Algunas personas objetan que si la RC tiene éxito, se convertirán en seres fríos y racionales, carentes de emoción. Sin embargo, la RC no persigue controlar toda clase de emoción, sino solo las que son desadaptativas. Reacciones emocionales como la pena, la tristeza, la frustración, el disgusto, el enfado y la ansiedad son adaptativas mientras no sobrepasen cierto punto, ya que motivan a las personas a cambiar ciertas condiciones para conseguir sus fines.

## **2.2. Técnicas de registro de las cogniciones**

Los medios para identificar las cogniciones del cliente pueden clasificarse en los siguientes:

- Retrospectivos: entrevista sobre los pensamientos tenidos en experiencias emocionales o situaciones pasadas o recientes (las cuales pueden ser revividas en la imaginación para facilitar la identificación de las cogniciones), cuestionarios de reconocimiento de pensamientos, escritura libre de pensamientos, registro al final del día de pensamientos tenidos durante el mismo, listado (autorregistro) o reconocimiento de los pensamientos que se acaban de tener en una situación, identificación de los pensamientos que se han tenido en una situación con la ayuda del visionado en vídeo de la misma.
- Concurrentes en situaciones imaginadas o simuladas: pensar en voz alta o responder a preguntas sobre las cogniciones tenidas mientras se imagina o se simula una situación perturbadora. Este tipo de medios, al igual que el siguiente, facilitan la activación emocional de los clientes y la accesibilidad de sus cogniciones significativas.
- Concurrentes en situaciones reales: autorregistro o grabación (pensar en voz alta) de los pensamientos o responder a preguntas sobre los mismos mientras se está en una situación problemática. En el caso de situaciones muy largas, pueden muestrearse distintos momentos.

Para la identificación de las cogniciones, se pueden encontrar una serie de dificultades:

- Los pensamientos son tan habituales y tan aparentemente plausibles que no atraen la atención del cliente.
- Los pensamientos pueden ser ansiógenos, por lo que los clientes intentan evitarlos ya sea manifiestamente (silbando, cambiando de situación) o en-

cubiertamente (pensando en otras cosas, maquillando los pensamientos ansiógenos).

- Las imágenes suelen ser breves (menos de 1 segundo) y, por lo tanto, difíciles de captar y recordar. Además, a veces son muy extrañas y los clientes son reacios a comentarlas.
- Falta de congruencia entre el estado anímico actual y el estado emocional cuando surgen estas cogniciones. El recuerdo de las cogniciones depende de que exista esta congruencia y, por ello, en la consulta, el cliente puede tener dificultades para acceder a dichas cogniciones al estar más relajado.

Es importante no solo identificar las cogniciones de los clientes, sino también que estos califiquen el grado en que creen en ellas. El impacto de una cognición no depende solamente de su contenido, sino también, y principalmente, del grado en que se cree en ella. Este grado puede evaluarse en una escala de 0 (no creo en absoluto) a 100 (estoy absolutamente convencido), y es fundamental hacerlo no solo en la consulta, sino principalmente en las situaciones perturbadoras, ya que en estas últimas la creencia en los pensamientos positivos y negativos es menor y mayor respectivamente.

### 2.3. Identificación de supuestos y creencias

Identificar los supuestos y creencias es generalmente más difícil que identificar pensamientos concretos. Pueden utilizarse las siguientes técnicas (Bados y García, 2010):

- Identificar temas o contenidos generales a partir de los pensamientos, las verbalizaciones (culpa, perfección, vulnerabilidad) y las acciones del cliente, así como de las resistencias a algunos de sus comportamientos. Algunos ejemplos son: normas perfeccionistas, preocupación por el rechazo de los demás y visión de uno mismo como inútil.
- Técnica de la flecha descendente. Se trata de identificar la creencia básica que está por debajo de un pensamiento. Para ello, se empieza planteando alguna de las siguientes preguntas: «si este pensamiento fuera verdad, ¿qué significaría para usted?», «si este pensamiento fuera verdad, ¿qué habría de perturbador (o de malo) en ello?», «si este pensamiento fuera verdad, qué sucedería» (o bien «¿qué pasaría si... (tal cosa fuera así)?»). A continuación, se repite la misma pregunta referida a la nueva respuesta del paciente. El proceso sigue de la misma manera hasta que el cliente es incapaz de dar una nueva respuesta o no cree en la que da. Ejemplos de empleo de la flecha descendente, son los siguientes (Bados y García, 2010):

He hecho un trabajo horrible → Esto significa que no voy a conseguir el objetivo → Esto significa que he hecho un mal trabajo → Esto significa que soy malísimo → Esto significa que tarde o temprano se llegará a saber → Esto significa que todo el mundo sabrá que no soy competente y me despreciará. Esto probaría que mi éxito hasta ahora

ha sido pura suerte. (Supuesto: He de conseguir el éxito en todo lo que hago para tener una buena opinión de mí mismo y que los demás también la tengan.)

Balbucearé al hablar → La gente lo notará → Pueden reírse de mí → No me tomarán en serio → Pensarán que soy estúpido → Pensaré que soy estúpido. (Supuesto: Si balbuceo, la gente pensará que soy estúpido, lo que significa que lo soy.)

Al utilizar la flecha descendente, hay que procurar que la creencia final identificada sea creíble para el paciente, ya que si percibe que es inverosímil, no se habrá identificado una creencia adecuada para la reestructuración.

- Analizar los pensamientos del cliente o utilizar la técnica de la flecha descendente cuando se producen naturalmente emociones intensas, ya sean positivas o negativas, o en situaciones preparadas para facilitar dichas emociones o mientras el paciente mantiene una imagen perturbadora en su cabeza.
- Prestar atención a los recuerdos informados por el paciente sobre acontecimientos significativos en su infancia con las figuras de apego; por ejemplo, un padre que nunca estaba contento con lo que hacía su hijo a no ser que lo hiciera a la perfección o una madre que se molestaba mucho con él cuando hacía cosas que no complacían a los demás.
- Hacer que el cliente analice sus imperativos internos (los «debe» o «debería»), sus pensamientos de que es terrible cuando alguien o algo no es de cierta manera, sus pensamientos de que no puede soportar lo que está sucediendo y los pensamientos de condena global sobre sí mismo o sobre los demás.
- Cuando se han identificado posibles supuestos y creencias a partir de pensamientos y conductas, y una vez que cree llegado el momento de cuestionarlos, y con la menor orientación posible, el paciente debe realizar una reformulación del supuesto o creencia.

A continuación, se detallarán los distintos pasos en la aplicación de la reestructuración cognitiva:

- a) justificación de la técnica;
- b) cuestionamiento verbal de las cogniciones;
- c) cuestionamiento conductual de las cogniciones, y
- d) cuestionamiento de los supuestos y creencias.

## 2.4. Justificación de la reestructuración cognitiva

Una premisa clave para poder empezar la reestructuración cognitiva consiste en que el cliente:

a) vea la relación existente entre cogniciones, emociones y conductas, y, especialmente, el impacto que las primeras tienen sobre las otras dos;

b) reconozca que los pensamientos son hipótesis, no hechos, y que, por tanto, pueden ser cuestionados y necesitan ser comprobados.

No se trata de que el terapeuta proporcione una explicación formal, sino de que el cliente descubra por sí mismo, con la ayuda del terapeuta, el papel que desempeñan las cogniciones y su naturaleza hipotética. Para ello, el terapeuta puede utilizar en primer lugar uno o más ejemplos de situaciones no relacionadas con los problemas del cliente y después algún ejemplo extraído de esos problemas. Estos ejemplos no deben ser completos, es decir, el terapeuta no los explica enteros, sino que plantea una serie de preguntas al paciente (Bados, 2001).

A continuación, se presentan una serie de posibles ejemplos para facilitar que el paciente vea el impacto que las cogniciones tienen sobre las emociones y las conductas:

El cliente escucha un ruido en mitad de la noche. Opción A: Se le dice al cliente que imagine que una persona está sola en casa. Si pensara «ha entrado un ladrón en casa», ¿cómo cree que se sentiría? («muy asustado»).

¿Cómo se comportaría? («intentaría esconderse o llamaría a la policía»).

Opción B: Se le dice al cliente que piense «me he dejado las ventanas abiertas y el viento ha tirado algo», ¿cómo se sentiría? («asustado no, quizá enfadado o apenado por la pérdida de un posible objeto valioso»). ¿Y cómo se comportaría? («iría a ver qué ha ocurrido»). A partir de ahí se discutiría que el modo en el que se interpreta una situación influye en cómo uno se siente y responde a la misma.

Estudiante con ansiedad ante un examen. Durante el examen empieza a pensar que las preguntas son muy difíciles, que todo va a ir mal, que no lo va a sacar y que sus compañeros parecen estar respondiendo muy bien. Tras preguntar al paciente cómo se sentirá y reaccionará el estudiante, se supone que este cambia su línea de pensamiento para intentar manejar la situación, organizar sus ideas y localizar las preguntas más fáciles para empezar por ellas. A partir de ahí, se sigue como en el ejemplo anterior.

Los ejemplos pueden trabajarse a partir de alguna experiencia vivida por el cliente, pero que no esté directamente relacionada con sus problemas. Tras identificar la situación, las cogniciones y las reacciones, se le pregunta de qué otra forma podría haber enfocado la situación –no importa si apropiadamente o no– y cuáles hubieran sido entonces sus reacciones. Otra posibilidad para que el cliente reconozca que el contenido de las cogniciones influye en cómo uno se siente, es pedirle que imagine una escena agradable y otra desagradable, y que describa sus sentimientos tras cada una de ellas.

Los ejemplos anteriores facilitan una comprensión intelectual de la reestructuración cognitiva. No obstante, para alcanzar una comprensión emocional se deben adoptar ejemplos extraídos directamente de los problemas del cliente.

Por ejemplo, un cliente tiene miedo a hablar en público; por consiguiente, no suele participar en las reuniones porque teme hacer preguntas y que la gente piense que son tonterías. Se le pregunta si alguna vez alguien ha hecho preguntas que él no se había atrevido a formular y si se consideraron tontas. Ante la respuesta positiva a lo primero y negativa a lo segundo, se le pregunta cómo se sentiría si pensara en esto último en vez de tener sus pensamientos típicos.

Otros posibles ejemplos que pueden ayudar al cliente a reconocer la naturaleza hipotética de los pensamientos son:

Persona a la que un día no le saluda un compañero de trabajo y piensa que debe tener algo en su contra. Otras interpretaciones son que el compañero no ha reparado en él, que está preocupado por algo, que está enfadado por algo y no saluda a nadie, etc. En la medida de lo posible, se busca que estas interpretaciones alternativas las dé el cliente, no el terapeuta.

Subordinado al que su jefe le comenta que quiere hablar con él sobre un informe que le ha entregado. Piensa que lo ha hecho mal y que es un incompetente. Naturalmente, el informe no tiene por qué estar mal: puede que el jefe no entienda algo, que lo quiera de otra manera, que desee añadir algo, que quiera modificar una pequeña parte o, incluso, que su intención sea felicitar a su subordinado. Además, si se supone que el informe está mal, habría que preguntar si es solo este informe o todos los informes. Si es solo este informe o unos pocos, ¿significa esto que uno es incompetente en general?, ¿significa que uno es incompetente para hacer informes?

Otra posibilidad es trabajar conjuntamente con el cliente un ejemplo hipotético, como el de un jefe que le comenta a un subordinado que tiene un problema con el trabajo que hizo ayer y que quiere verlo en cinco minutos. Tras identificar posibles reacciones somáticas (malestar abdominal, palpitaciones), afectivas (miedo, ansiedad) y conductuales (quedarse paralizado) frente a esta situación, se pide al cliente que identifique posibles pensamientos negativos ante la misma (no necesariamente los suyos propios), los cuestione con ayuda del terapeuta, llegue a pensamientos alternativos y enumere las supuestas consecuencias somáticas, afectivas y conductuales de estos nuevos pensamientos (Bados, 2001).

En conclusión, para esta técnica deben usarse ejemplos, que pueden o no estar relacionados con la problemática del paciente, y posteriormente hacer preguntas al cliente para que este vea por sí mismo que cuando uno hace una interpretación, existen otras interpretaciones posibles. Asimismo, se puede utilizar el mismo ejemplo para conseguir que el cliente descubra el papel que desempeñan las cogniciones y su naturaleza hipotética. Es decir, existen varias formas de interpretar una misma situación, y su impacto emocional y conductual es muy diferente.

### 3. Indagación apreciativa

#### 3.1. ¿Qué es la indagación apreciativa?

El ser humano tiene un gran potencial; esta es la base de la indagación apreciativa. Por ello, quedaríamos realmente sorprendidos si hiciéramos todo lo que somos capaces de hacer.

La **indagación apreciativa** (IA) (Subirana y Cooperrider, 2013) es un proceso y una metodología que impulsa el cambio, incrementa las fortalezas y las convierte en hábitos, y promueve el crecimiento, la ilusión y la motivación.

La indagación apreciativa puede aplicarse a numerosos niveles y ámbitos, como el personal, de equipo, social, político, educativo, sanitario, religioso, cultural, etc.

La amplitud de posibilidades que ofrece nos permite descubrir que tenemos un gran potencial generativo de una realidad mejor para todos. La IA es un proceso de búsqueda que se centra en el núcleo positivo. Busca conectar a las personas y a la organización con sus competencias, habilidades, talentos y con sus mejores logros y prácticas. Con la IA buscamos lo mejor de lo «que es para ayudar a despertar la imaginación colectiva de lo que podría ser».

Así, pues, la indagación apreciativa es una metodología para la gestión del cambio. Es una perspectiva que puede aplicarse a cualquier proceso de cambio de una organización o modelo como la planificación estratégica, construcción de equipo (*team building*), *coaching*, *community building*, e incluso para la reflexión personal.

Desde mediados de la década de los ochenta, la indagación apreciativa se ha aplicado a procesos de cambio organizacional, alineamiento de competencias, definición de visión y de plan estratégico en empresas, comunidades, organizaciones de la sociedad civil y pública. El método se utiliza tanto en intervenciones con pequeños grupos como en grupos de hasta dos mil personas. Una de las claves centrales de la IA es la práctica del arte de plantear preguntas que fortalecen la capacidad de un sistema para rescatar, anticipar y resaltar el potencial positivo. La indagación se moviliza creando la pregunta positiva incondicional.

## 3.2. ¿Por qué y para qué indagar?

Cooperrider afirma que «lo más importante que hacemos como líderes y consultores es indagar». En otras palabras, leemos situaciones y realizamos un análisis y un diagnóstico organizacional y personal.

Para comprender mejor qué es la indagación apreciativa realizaremos un análisis de estos términos. Antes de empezar, se ha de mencionar que este análisis parte de los conceptos de *apreciar* e *indagar*, aunque se amplía al término *dialogar*, dado que en algunos casos se ha utilizado también esta nomenclatura para referirse a esta metodología.

### 3.2.1. Apreciar

Apreciar es:

- Valorar el acto de reconocer lo mejor en las personas y en el mundo que nos rodea.
- Afirmar las fortalezas del pasado y del presente, los éxitos y el potencial.
- Percibir las cosas que dan vida (salud, vitalidad y excelencia) a los sistemas vivos.
- Incrementar el valor de algo.
- Dar la bienvenida y acoger, respetar, reconocer, incrementar el valor, agradecer y afirmar.

Sinónimos: valorar, estimar, apreciar, honrar.

### 3.2.2. Indagar

Indagar es:

- Explorar y descubrir.
- Plantear preguntas con un rigor que va más allá de tan solo preguntar, estando abierto a descubrir nuevos potenciales y posibilidades.

Sinónimos: inquirir, investigar, descubrir, buscar, explorar, averiguar, estudiar, examinar con cuidado.

Así pues, la indagación apreciativa consiste en la combinación de *indagar* con una mirada apreciativa que valora y respeta al otro. En la intervención de la indagación apreciativa se utiliza el diálogo como herramienta de comunicación. Por eso, en español, encontramos algunas veces la traducción de *appreciative inquiry* como «diálogos apreciativos».

### 3.2.3. Dialogar

Dialogar es:

- Comunicar.
- Intercambiar puntos de vista y visiones personales y colectivas.
- Compartir inteligencia y sabiduría.
- Escuchar y proponer.
- Conocer y conocerse.

Sinónimos: hablar, platicar, conversar, charlar, debatir, discutir, entrevistar, departir.

### 3.2.4. El diálogo con tono apreciativo

Muy frecuentemente, cuando las personas se reúnen, se limitan a exponer sus opiniones de forma individualizada, sin escuchar o construir opiniones sobre las de los demás, es decir, no existe un diálogo propiamente dicho. Sin embargo, cuando nuestro diálogo es auténtico, creamos un espacio en el que los participantes nos escuchamos, identificamos nuestras opiniones y conocemos las del otro. El hecho de ignorarlas o de no conocerlas nos lleva a reaccionar de acuerdo con lo que suponemos al respecto. Las suposiciones no siempre son acertadas y con frecuencia provocan malentendidos y decisiones sin fundamento cierto.

Por consiguiente, en este punto es conveniente destacar que: «No hagas suposiciones ni saques conclusiones de todo precipitadamente». Al hacerlo, crees que lo que supones es cierto y generas una realidad sobre ello. No siempre es positiva. Ten la valentía de preguntar, aclarar y expresar lo que quieres. Comunícate con los demás con la mayor claridad posible para evitar malentendidos, tristeza y otros dramas. Con solo este acuerdo puedes transformar tu vida por completo.

En los diálogos apreciativos existe un flujo permanente, con una evolución de los significados, de manera que es posible concebir nuevas acciones y encontrar soluciones innovadoras. El diálogo apreciativo crea las condiciones para que podamos compartir significados colectivos y darnos cuenta de que forma-

mos parte de un todo. A través de la indagación apreciativa se generan unos diálogos que se caracterizan por la disolución de las resistencias potenciando la positividad y la apreciatividad, facilitando así que la comunicación fluya. «El diálogo significa abrazar diferentes puntos de vista literalmente, el arte de pensar juntos. En el diálogo aprendemos a utilizar la energía de nuestras diferencias para realizar la sabiduría colectiva.»

La mayoría de las veces, en nuestras comunicaciones, experimentamos lo que puede considerarse la antítesis del diálogo. En otras palabras, llegamos a nuestras conversaciones bien preparados, sabemos lo que queremos decir y esperamos nuestro turno para decirlo, y nos mantenemos herméticos a la hora de escuchar lo inesperado de los demás. Con el fin de que esto no ocurra, la indagación apreciativa propone preguntas bien formuladas que inspiren un diálogo activo, apreciativo y positivo, siguiendo unos principios que facilitan que emerja lo inesperado y lo innovador.

Otro elemento en un diálogo genuino es la cuestión de desviar la relación de poderes. Siempre que exista una diferencia de poderes en los roles, el diálogo es muy difícil. El escenario ideal consiste en dejar a un lado nuestras diferencias, de modo que el profesor pueda aprender del alumno y el jefe, del empleado, por ejemplo. Si es posible verse como un compañero y no como un dependiente, se crea un contexto que facilita la emergencia de la creatividad.

### **3.3. ¿Para qué la indagación apreciativa?**

En esta sección vamos a tratar los principales objetivos para la indagación apreciativa, así como los resultados que pueden alcanzarse al aplicarla en nuestras organizaciones y nuestras vidas.

A continuación, se presenta, desde una perspectiva general lo que puede conseguirse mediante la indagación apreciativa:

1) Conseguir cambios a la velocidad de la imaginación.

Mediante la IA se crea un estado generativo que nos lleva a innovar. El proceso de intervención despierta la creatividad de todos los participantes. En el diálogo se manifiesta la imaginación y se disuelven barreras para llevar los ideales a la acción. Las organizaciones tienen que innovar y esforzarse por generar ideas y productos nuevos. El esfuerzo de innovación exige un tipo de aprendizaje diferente, que no implique simplemente adaptarse a los retos y resolver problemas. Es un aprendizaje centrado en imaginar posibilidades e idear nuevas formas de mirar la realidad. Cuando estamos dispuestos a pensar de forma alternativa, innovamos.

2) Provocar una revolución de cambio positivo.

La indagación apreciativa es una intervención que permite transformarse mediante una investigación que puede inspirar, movilizar y sostener cambios en sistemas humanos. En otras palabras, con la indagación apreciativa se provoca un cambio en todo el sistema, una revolución positiva. Así, pues, aplicando la indagación apreciativa en una organización se puede:

- Crear una organización radicalmente nueva.
- Innovar la organización o en la organización.
- Retocar o ampliar las fortalezas de una organización que ya funciona bien.
- Incrementar el impacto de las fortalezas de la organización en la comunidad donde opera.
- Crear una cultura de aprendizaje apreciativo en una empresa, institución, grupo de interés y grupo vinculado.

### 3) Despertar creatividad y construir puentes.

Hoy en día, los líderes se preocupan por los siguientes temas: ¿cómo comprometo a mi gente?, ¿cómo generamos compromiso en nuestros clientes?, ¿cómo construimos puentes?, ¿cómo logramos una comunicación óptima? La IA ayuda en estas cuestiones. En todas las fases de la IA se impulsa la creatividad para definir, descubrir, soñar y diseñar, y para vivir lo que hemos soñado y diseñado (destino). Se construyen puentes entre trabajadores de diferentes departamentos y niveles dentro de la organización, y entre socios, clientes, proveedores y otros colaboradores y grupos de interés.

### 4) Crear espacios de posibilidades.

La indagación apreciativa empieza cambiando la percepción de las organizaciones como nidos de problemas por espacios de grandes posibilidades, donde las fortalezas y los aspectos que se han de conservar son mucho más significativos e importantes que las debilidades y los asuntos que deberían cambiar o cuestionarse. Esto se produce a partir de un cambio de lenguaje. Habitualmente, las organizaciones son percibidas como fuentes de problemas que deben ser resueltos. Cuando solo nos centramos en los problemas por resolver, perdemos de vista la visión de futuro que nos lleva a avanzar, olvidamos lo que hacemos bien y centramos nuestras conversaciones en torno al conflicto. Por ejemplo, «nos falta esto», «no lo hacemos bien», «ellos se equivocan», «necesitamos tener más», etc. Con la indagación apreciativa se impulsa una comunicación con un lenguaje apreciativo que incluye y no excluye (ellos versus nosotros), que valora, que no desprecia ni rechaza, que inspira a colaborar y a compartir, y no a competir.

### 5) Enaltecer la vida y revigorar.

La indagación apreciativa investiga los elementos que generan y enaltecen la vida en el sistema y las fortalezas que desarrolla la organización mediante su capacidad para identificar y aplicar su potencial y sus competencias.

### 6) Compartir, fortalecer y aplicar las aspiraciones colectivas.

Los sistemas humanos se mueven en la dirección en la que los investigamos. La IA es un proceso que nos ayuda a sistematizar esa investigación y lo hace a través de fases claras de intervención. La aplicación del método se desarrolla por medio de preguntas cuidadosamente preparadas que invitan a:

- Apreciar las fortalezas.
- Conseguir el alineamiento y la colaboración de los equipos.
- Activar la energía para crear, ejecutar y vivir colectivamente sus aspiraciones y sus sueños.

### 7) Crear culturas de aprendizaje apreciativo.

Las culturas de aprendizaje apreciativo alimentan el pensamiento innovador generando un enfoque positivo, un sentimiento de sentido compartido y sistemas que fomentan la colaboración. La IA acelera el aprendizaje organizacional y la transformación.

### 8) Crear un futuro mejor siendo generativos.

En general, queremos un presente y un futuro mejor para todos. Con la convicción, el compromiso personal y el poder colectivo que se despiertan en la IA, logramos cambios centrados en vivir lo que queremos. Uno de los objetivos de la indagación apreciativa es generar un futuro nuevo y mejor. Para ello, hay que plantear preguntas generativas, conversaciones generativas y acciones generativas.

### 9) Encontrar vías de colaboración entre las administraciones públicas, las empresas y las organizaciones del tercer sector.

Con la indagación apreciativa podemos impulsar una relación fructífera entre administraciones públicas, empresas y organizaciones del tercer sector. La IA es una metodología ideal que permite crear el entorno idóneo en el que mantener las conversaciones necesarias para llegar a acuerdos concretos que incidan directamente en la realidad social, cultural, medioambiental, económica y política, tanto local y nacional, como internacional.

10) Ser una empresa responsable «de verdad».

Con la IA facilitamos el diálogo entre los grupos de interés para que la empresa pueda convertirse en realmente responsable a todos los niveles (social, medioambiental, cultural, etcétera).

11) La aplicación de la IA aporta beneficios para el líder, el director ejecutivo, el coach, el consultor, el terapeuta, el profesor, el facilitador y la persona.

El profesional puede beneficiarse de conocer los diez principios de la IA para su trabajo personal y con grupos. Los principios aplicados amplían su capacidad para investigar las fortalezas de su equipo y del *coachee*, cliente, paciente o estudiante. El profesional que vive la filosofía de la indagación apreciativa desarrolla la apreciatividad, con la que valora, estima, reconoce y honra lo mejor de sí mismo y del otro. La metodología de la indagación apreciativa nos ayuda a crear preguntas potentes, positivas y afirmativas, que amplían la visión del *coachee*, el cliente, el paciente o el estudiante. Como profesional, podrás añadir un sistema metodológico a tu práctica que te ayudará en la estructuración de las sesiones tanto individuales como de grupos.

### **3.4. ¿Por qué funciona la indagación apreciativa? ¿Dónde puede crear una diferencia la indagación apreciativa?**

La indagación apreciativa (IA) se ha utilizado con éxito en diferentes temas y áreas:

- Innovaciones que nos llevan hacia la organización ideal
- Planificación estratégica
- Desarrollo de liderazgo y gestión
- Rediseño del proceso laboral
- Cambio cultural organizacional
- Ventajas financieras
- Desarrollo de los empleados
- Prácticas de recursos humanos
- *Coaching*
- Comunicaciones

- Alianzas colaborativas
- Relaciones con la comunidad
- Relaciones con los clientes
- Relaciones entre grupos de interés
- Iniciativas multiculturales y con la diversidad
- Grupos de enfoque (*focus groups*)
- Marketing generativo
- Encuestas
- Reuniones
- Iniciativas de tipo global
- Evaluación para validar los sistemas de desempeño
- Desarrollo de nuevos productos

### **3.5. Premisas básicas**

La indagación apreciativa se basa en las siguientes premisas:

- La premisa de Kurt Lewin, que señala que las acciones humanas dependen del mundo que construimos y no del mundo tal como es.
- El centro de todo son las relaciones. Aprendemos juntos a medida que avanzamos.
- El poder del diálogo «cara a cara», que genera empatía y confianza, y fortalece las relaciones.
- Hoy en día, ya no hay límites para la cooperación.
- Las imágenes crean mundos. La realidad que vivimos la creamos con las imágenes en las que creemos y proyectamos.
- El cambio se inicia en las imágenes que tenemos del futuro.

- Las comunidades y las personas caminan en la dirección que plantean sus preguntas, sus cuestiones y su energía.
- Las preguntas movilizan nuestros mundos.
- Apreciar y reconocer lo mejor de «lo que es» estimula nuestra positividad.
- Todo ser humano necesita ser apreciado y reconocido.
- La positividad y las emociones positivas amplían los repertorios de pensamiento y acción de las personas, y construyen recursos verdaderos.

### **3.6. Principios clave de la indagación apreciativa**

La indagación apreciativa se basa en diez principios clave. Los cinco principales son los originales, y los cinco siguientes se desarrollaron a posteriori con la práctica de la experiencia y la aplicación de la metodología. Cada principio se presenta y expone con una serie de frases clave que guían su significado.

1) Principio constructorista. Las palabras crean mundos. Creamos nuestro destino según el enfoque de nuestros pensamientos. Hay realidades múltiples. Construimos conjuntamente nuestras realidades e identidades.

2) Principio de simultaneidad: la indagación crea el cambio. Las semillas del cambio se plantan en la primera pregunta que se formula.

3) Principio poético. Aquello en lo que nos centramos crece. Encontramos aquello de lo que queremos más, no menos. Pensar en forma de espiral y no en forma lineal, dándonos cuenta de hacia dónde fluye nuestra atención. Pensar en el futuro más que analizar el pasado.

4) Principio de la anticipación. La imaginación inspira la acción. El cambio profundo se da cuando hay un cambio activo en las imágenes del futuro. Nuestras imágenes del futuro se convierten en nuestro futuro. La imaginación positiva nos lleva a la acción positiva, y creamos un futuro positivo. La importancia de tener visión antes de tomar la decisión. El gran cambio se inicia con algo pequeño.

5) Principio positivo. Las preguntas positivas dan lugar a un cambio positivo. Cuanto más positivas sean las preguntas más profundo y duradero será el cambio.

6) Principio de ser consciente. Este principio sugiere suspender las suposiciones y abrirse al diálogo interior que mantenemos con nosotros mismos. Ser conscientes para incluir en nuestras decisiones la relación con otros. Ser conscientes con atención plena para sostener la pregunta y no precipitarnos a buscar la respuesta.

7) Principio narrativo. Creamos historias de nuestras vidas y vivimos en ellas. La manera en la que narremos las historias de nuestras vidas influye en nuestro bienestar personal y colectivo.

8) Principio de la promulgación o de actuar «como si». El hecho de actuar «como si» se acaba cumpliendo.

9) Principio de libertad de elección y acción. La IA facilita que uno actúe basándose en su decisión y su compromiso, no por imposición. La verdadera libertad surge de la claridad interior.

10) Principio de la totalidad. Incluir a todos hace aflorar lo mejor. Ninguno de nosotros es tan listo como todos juntos. Estamos todos interconectados y formamos parte de una totalidad mayor.

### **3.7. El poder transformador de las preguntas**

En la metodología de indagación apreciativa el tipo de preguntas formuladas desempeñan un papel importante.

Las preguntas iniciales en una indagación apreciativa crean el ambiente que puede afectar a toda la intervención. Cuanto más positiva sea la pregunta, mayor y de más larga duración será el cambio. Con tus preguntas creas tu realidad. Tus preguntas influyen en tus decisiones.

Las preguntas nos invitan a descubrir aspectos de la realidad antes ignorados o desconocidos, nos llevan a sufrir o a aprender, a culpar o a responsabilizarnos, a ser conscientes o a estar anestesiados. La pregunta no reitera el problema, sino que lo trasciende. Es una pregunta que:

- genera curiosidad en el oyente,
- estimula la conversación reflexiva,
- saca a la superficie supuestos subyacentes,
- invita a la creatividad y a nuevas posibilidades,
- abre la puerta al cambio,

- genera energía, vitalidad y avance,
- canaliza la atención y el enfoque de la investigación,
- centra la intención,
- toca un significado profundo,
- nos conduce al futuro,
- evoca más preguntas.

Las preguntas de indagación apreciativa tienen las siguientes características:

- Son en tono afirmativo.
- Se construyen sobre una media suposición positiva. Por ejemplo, «¿cómo estás?» es una pregunta neutra, mientras que «¿qué te inspira hoy?» es una pregunta en la que existe una media suposición de que hoy hay algo que te ha inspirado.
- Dan una definición amplia del tema.
- Presentan una invitación que es expansiva.
- Usan palabras con sentimientos positivos.
- Encuentran historias energizantes.
- Resaltan las posibilidades de contar historias y narrarlas.
- Valoran lo que es. Esto impulsa la imaginación apreciativa y ayuda a que la persona localice las experiencias que vale la pena valorar.
- Avanzan más allá del campo común y elevan la conversación a un nivel más alto.
- Transmiten un respeto positivo incondicional.
- Evocan valores esenciales, aspiraciones e inspiraciones.

Son claves porque:

- generan sentido de pertenencia,
- provocan apertura,

- permiten plantear preguntas que son respuestas,
- abren nuevos frentes,
- proponen replanteamientos continuos,
- nos ayudan a estar presentes al cien por cien,
- permiten practicar la escucha activa,
- nos hacen olvidar que somos los expertos, los que siempre aportamos respuestas,
- generan motivación,
- provocan empatía con el grupo,
- promueven el consenso,
- abren el campo de curiosidad,
- generan exploración,
- facilitan el silencio.

### **3.8. Indagación apreciativa y *coaching***

En la indagación apreciativa, el coach se convierte en un *thinking partner* que incluye en los objetivos o demandas del *coachee* todo el sistema en el que vive, trabaja y participa. La fusión del *coaching* con la indagación apreciativa crea un *coaching* apreciativo.

#### **3.8.1. *Coaching* apreciativo**

El *coaching* apreciativo se fundamenta en los diez principios de la indagación apreciativa. En las sesiones de *coaching* con indagación apreciativa buscamos y nos centramos en lo que más queremos, y no en lo que no queremos. Por ejemplo, con relación a la salud, en lugar de focalizarnos en dejar de comer bollería, nos concentramos en lo que queremos: más ejercicio, mayor flexibilidad, etcétera. Así que desarrollamos la capacidad de visualizar lo mejor de lo que es y lo mejor de lo que queremos. Esto, a su vez, potencia el diálogo interior positivo que amplía la capacidad mental y la emocionalidad positiva, facilitando además un mejor trabajo en equipo y liderazgo.

El **coaching apreciativo** se basa en los procesos que se centran en el núcleo positivo de las personas.

Un coach apreciativo es un practicante y experto en IA. Las herramientas que utiliza para su intervención están dirigidas a la valoración y el desarrollo de lo mejor de la persona. Plantea al cliente preguntas formuladas según la IA, para que conecte con su núcleo positivo, es decir, con la semilla de su poder personal y la savia que mantiene su vitalidad. Con estas preguntas potencia y fomenta el descubrimiento y el reconocimiento de los talentos y las capacidades de su cliente para que pueda ponerlos de manifiesto al servicio del sueño que desea vivir. El coach ofrece a las personas la posibilidad de descubrir sus propias capacidades.

Primero, el coach apreciativo acompaña a la persona a conectar con su núcleo positivo y, desde ahí, define el tema o los temas que quiere abordar en las sesiones. Las aspiraciones del *coachee* se reflejan en imágenes que denominamos imágenes-guía, ya que son las que mantendrán el entusiasmo y la motivación necesarios para sustentar las acciones que lo llevarán a lograr lo que busca. Las imágenes «afirmativas» de futuro, aquellas en las que su cliente se afirma para avanzar hacia su logro, son la clave para la evolución y la sostenibilidad del proceso.

Un coach apreciativo ayuda a las personas a definir qué es lo que quieren ver crecer en sus vidas. Les motiva a descubrir y reconocer sus talentos y habilidades para construir, a partir de ellos, las declaraciones de posibilidades y las acciones que les llevarán hacia el logro de sus objetivos.

Este enfoque aumenta las emociones positivas, lo que anima a la persona a asumir mayores compromisos. Desde la vivencia de la positividad uno puede transitar hacia su objetivo de manera más amigable a pesar de la incomodidad y los temores propios de un proceso de transformación personal.

Un coach apreciativo:

- acompaña al cliente a definir los objetivos de las sesiones en tono afirmativo, con un lenguaje positivo que describa lo que quiere y lo aleje de lo que no quiere y del lenguaje de déficit típico de la resolución de problemas;
- colabora en hacer aflorar el potencial y las habilidades de la persona;
- motiva el surgimiento de innovaciones y estrategias;
- facilita la vivencia de emociones positivas que motiven a seguir con el proceso;

- confía en la capacidad de aprendizaje de su cliente y la fomenta;
- trabaja siempre para ser prescindible, no para ser indispensable,
- plantea preguntas que permitan a las personas identificar sus diálogos internos para que puedan observar la calidad de los mismos;
- promueve la mirada apreciativa, esa mirada que les permite a las personas encontrar los recursos disponibles no visibles para el «ojo» no entrenado;
- posibilita que el cliente encuentre sus imágenes-guía;
- vive y aplica los diez principios de la IA en su práctica.

### 3.8.2. *Thinking partner*

Un *thinking partner* es un coach apreciativo que no solo considera las aspiraciones y el talento de cada cliente (como en el *coaching* tradicional), sino que además tiene en cuenta el contexto: con quién trabaja (alineando las fortalezas y los valores personales con el sistema de la organización: el impacto de la persona en el sistema en el que trabaja y convive).

Por consiguiente, no se trata de que cada uno alcance sus objetivos personales, sino de incluir a todo el sistema. El coach se convierte en un *thinking partner* del *coachee*. El *thinking partner* acompaña a la persona para que sea capaz de hacer emerger su excepcionalidad, su esencialidad y su capacidad junto a los demás, de manera que la convivencia sea más llevadera y la persona se sienta cómoda, siendo ella misma en su sistema relacional y en su entorno. Como facilitadores practicantes de la IA, observamos cómo las personas se abren más, se sienten más alegres y esperanzadas a medida que se inspiran por lo que ven y experimentan a su alrededor. Les invitamos y acompañamos en esta alegría, sean individuos o grupos pequeños, medianos o grandes, pidiéndoles que:

- hablen de sus experiencias o historias de los momentos en los que las cosas les han ido bien;
- dialoguen con los demás para llegar a un acuerdo sobre una forma de avanzar; hablen de su trabajo y de sus ideas, y escuchen las historias e ideas de los demás con la misma atención;
- creen y diseñen juntos formas de avanzar; mantengan el nivel de intención conectado con la iniciativa de cambio e incorporen los talentos individuales, las ideas y las habilidades de las personas.

Sin embargo, ¿qué se ha de hacer con las personas que no tengan esa positividad? Algunas de las formulas para reducir la negatividad inapropiada o gratuita son las siguientes:

- Romper con la repetición incesante del asunto negativo.
- Estar más atento, mirar el pensamiento negativo sin juzgarlo ni convertirlo en una emoción negativa.
- Desactivar las minas antipersona negativas, es decir, distinguir entre la negatividad necesaria y la gratuita, reconociendo una y soltando o disolviendo la otra.

El *thinking partner* acompaña al cliente en un proceso de sesiones individuales. En primer lugar se identifican las áreas en las que quiere trabajar y se definen dos o tres temas afirmativos que servirán de marco para el acompañamiento. El *thinking partner* plantea algunas preguntas para que el cliente descubra momentos cumbre en los que experimentó vivencias relacionadas con los temas seleccionados. En las preguntas se incluye el entorno del cliente, sus relaciones, su impacto y el impacto sobre su persona, cómo él dio vida a ese núcleo positivo, cómo contribuyó y qué elementos de su entorno facilitaron que el núcleo prosperara.

En resumen, el *thinking partner* acompaña al cliente a pensar en sus prioridades y en las de la organización, equipo, mercado y comunidad en la que está inmerso. Despierta una mirada apreciativa que incluye su entorno y valora cómo su núcleo positivo contribuye al desarrollo de todos los grupos de interés. También reflexiona acerca de cómo su entorno contribuye a alimentar su núcleo positivo personal.

## Resumen

Estas tres teorías, la teoría de la aceptación y compromiso, la teoría de la reestructuración cognitiva y la teoría de la indagación apreciativa, sustentan en buena parte el marco teórico del coaching sistémico.

La teoría de la aceptación y compromiso se basa en la pretensión de generar un repertorio extenso y flexible de acciones encaminadas a avanzar hacia metas u objetivos inscritos en direcciones personalmente valiosas, y no por la presencia o ausencia de ciertos estados cognitivos y emocionales valorados como negativos (dolor, ansiedad, tristeza, miedo, etc.).

La teoría de la reestructuración cognitiva consiste en que el paciente, con la ayuda del terapeuta (inicialmente), identifique cuáles son sus pensamientos desadaptativos, los cuestione o desafíe para que finalmente sean sustituidos por otros más apropiados o adaptativos, y pueda así reducirse y eliminarse la perturbación emocional y/o conductual causada por los primeros.

Por último, la indagación apreciativa es un proceso y una metodología que impulsa el cambio, incrementa las fortalezas y las convierte en hábitos, promueve el crecimiento, la ilusión y la motivación.

## Actividades

1. Realiza un registro de pensamientos negativos y desáfilos a través de la reestructuración cognitiva.
2. Piensa en una situación que te haya creado malestar. A través de la teoría de aceptación y compromiso, inicia un proceso de aceptación de estas emociones negativas.
3. Piensa en un aspecto de tu vida con el que no estés contento o contenta. Realiza un registro de los aspectos positivos que esta circunstancia puede tener. Aplica esta visión apreciativa desde el marco de la indagación apreciativa.

## Ejercicios de autoevaluación

1. Enumera las principales características de la teoría de aceptación y compromiso (ACT).
2. ¿A qué aspectos se dirige la teoría del marco relacional?
3. ¿Qué es el trastorno de evitación experiencial?
4. ¿Cómo el terapeuta empodera a sus pacientes en la teoría ACT?
5. ¿En qué consiste la teoría de la reestructuración cognitiva?
6. ¿Cuáles son las técnicas de registro de las cogniciones en la RC?
7. Define *apreciar*.
8. Explica las premisas de la indagación apreciativa.

## Solucionario

### Ejercicios de autoevaluación

1. Parte de un marco global de referencia sobre las ventajas y desventajas de la condición humana.

Mantiene una filosofía contextual-funcional.

Es coherente con un modelo funcional sobre la cognición y el lenguaje (la teoría del marco relacional).

Sustenta una perspectiva nueva de la psicopatología en la que resulta central el concepto funcional de evitación experiencial destructiva. Desde esta nueva perspectiva, se entiende que la conexión entre investigación básica, psicopatología y métodos clínicos es esencial para progresar en la prevención y la alteración de los trastornos psicológicos.

2. La TMR plantea el efecto de las contingencias, pero su foco de análisis principal es el lenguaje y la cognición, entendidos como aprendizaje relacional.

3. El trastorno de evitación experiencial (TEE) es un patrón inflexible que consiste en que para poder vivir se actúa bajo la necesidad de controlar y/o evitar la presencia de pensamientos, recuerdos, sensaciones y otros eventos privados.

4. Dirá al paciente con palabras y actos que lo importante en la sesión serán él y su experiencia al tratar de resolver su vida.

Tratará de minimizar la función del terapeuta como alguien que le diga el tipo de vida que ha de llevar, o lo que debe sentir o pensar.

Crearé las condiciones para que el paciente experimente el resultado de su estrategia, inhabilitando –por los resultados que produce– el hecho de ajustarse a las razones que sistemáticamente «justifican» o rodean las estrategias ineficaces.

Tratará de resaltar la capacidad del paciente para elegir la trayectoria valiosa y afrontar el malestar; mostrará que la incomodidad psicológica es una señal conectada a sus valores.

Presentará –y pedirá al cliente– metáforas o ejemplos, mostrará paradojas y realizará tantos ejercicios como sea preciso para tratar de normalizar el malestar que surja en la sesión, aceptando pensamientos, sentimientos y recuerdos difíciles o contradictorios, etc., sin hacer movimiento alguno para liberar al paciente del contacto con tales experiencias privadas en tanto que hacerlo esté en una dirección valiosa.

Y fomentará, en tantas oportunidades como ocurran y se provoquen en la sesión, la discriminación del contexto del yo y de los contenidos cognitivos que le surjan para generar el espacio psicológico necesario que permita al paciente elegir la acción valiosa incluso en presencia de emociones, pensamientos o recuerdos que previamente controlaban su acción.

5. La reestructuración cognitiva consiste en que el paciente, con la ayuda del terapeuta (inicialmente), identifique cuáles son sus pensamientos desadaptativos, los cuestione o desafíe para que finalmente sean sustituidos por otros más apropiados o adaptativos, y pueda así reducirse y eliminarse la perturbación emocional y/o conductual causada por los primeros.

6. Retrospectivos: entrevista sobre los pensamientos tenidos en experiencias emocionales o situaciones pasadas o recientes (las cuales pueden ser revividas en la imaginación para facilitar la identificación de las cogniciones), cuestionarios de reconocimiento de pensamientos, escritura libre de pensamientos, registro al final del día de pensamientos tenidos durante el mismo, listado (autorregistro) o reconocimiento de los pensamientos que se acaban de tener en una situación, identificación de los pensamientos que se han tenido en una situación con la ayuda del visionado en vídeo de la misma.

Concurrentes en situaciones imaginadas o simuladas: pensar en voz alta o responder a preguntas sobre las cogniciones tenidas mientras se imagina o se simula una situación perturbadora. Este tipo de medios facilita la activación emocional de los clientes y la accesibilidad de sus cogniciones significativas.

7. Valorar el acto de reconocer lo mejor en las personas y en el mundo que nos rodea.

Afirmar las fortalezas del pasado y el presente, los éxitos y el potencial.

Percibir las cosas que dan vida (salud, vitalidad y excelencia) a los sistemas vivos.

Incrementar el valor de algo.

Dar la bienvenida y acoger, respetar, reconocer, incrementar el valor, agradecer, afirmar.

8. De acuerdo con la premisa de Kurt Lewin que señala que las acciones humanas dependen del mundo que construimos, y no del mundo tal como es.

El centro de todo son las relaciones. Aprendemos juntos a medida que avanzamos.

El poder del diálogo «cara a cara» genera empatía y confianza, y fortalece las relaciones.

Hoy en día, ya no hay límites para la cooperación.

Las imágenes crean mundos. La realidad que vivimos la creamos con las imágenes en las que creemos y proyectamos.

El cambio se inicia en las imágenes que tenemos del futuro.

Las comunidades y las personas caminan en la dirección que plantean sus preguntas, sus cuestiones y su energía.

Las preguntas movilizan nuestros mundos.

Apreciar y reconocer lo mejor de «lo que es» despierta nuestra positividad.

Todo ser humano necesita ser apreciado y reconocido.

La positividad y las emociones positivas amplían los repertorios de pensamiento y acción de las personas y construyen recursos verdaderos.

## Bibliografía

**Bados, A.; García, E.** (2010). *La técnica de la reestructuración cognitiva*. Disponible en: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/12302/1/Reestructuraci%C3%B3n.pdf>

**Bados, A.** (2001). *Fobia social*. Madrid: Síntesis.

**Clark, D. M.** (1989). «Anxiety states: Panic and generalized anxiety». En: K. Hawton, P. M. Salkovskis; J. Kirk; D. M. Clark (eds.). *Cognitive behaviour therapy for psychiatric problems: A practical guide* (págs. 52-96). Oxford: Oxford University Press.

**Ellis, A.** (1979a). The theory of rational-emotive therapy. En: A. Ellis; J. M. Whiteley (eds.). *Theoretical and empirical foundations of rational-emotive therapy* (págs. 33-60). Monterrey, CA: Brooks/Cole.

**Epstein, S.** (2002). «Lo que he aprendido tras 40 años de investigación en personalidad». *Escritos de psicología* (núm. 6, págs. 1-17). (Original de 1997).

**Hayes, S. C.** (2004). «Acceptance and commitment therapy, relational frame theory, and the third wave of behavioral and cognitive therapies». *Behavior Therapy* (núm. 35, págs. 639-665).

**Hayes, S. C.; Strosahl, K. D.** (2004). *A practical guide to acceptance and commitment therapy*. Nueva York: Springer-Verlag.

**Hayes, S. C.; Strosahl, K. D.; Wilson, K. G.** (1999). *Acceptance and commitment therapy*. Nueva York: The Guilford Press.

**Hayes, S. C.; Wilson, K. G.; Gifford, E. V.; Follette, V. M.; Strosahl, K.** (1996). «Experiential avoidance and behavior disorder: A functional dimensional approach to diagnosis and treatment». *Journal of Consulting and Clinical Psychology* (núm. págs. 1.152-1.168).

**Jacobson, N.; Christensen, A.; Prince, S.; Cordova, J.; Eldridge, K.** (2000). «Integrative Behavioral Couple Therapy: an acceptance-based, promising new treatment for couple discord». *Journal of Consulting and Clinical Psychology* (núm. 68, págs. 351-355).

**Kohlenberg, R. J.; Tsai, M.** (1991). *Functional analytic psychotherapy*. Nueva York: Plenum Press.

**Luciano, M. C.; Hayes, S. C.** (2001). «Trastorno de evitación experiencial». *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud* (núm. 1, págs. 109-157).

**Luciano, M. C.; Solsoles, M.** (2006). «La terapia de aceptación y compromiso (ACT). Fundamentos, características y evidencia». *Papeles del psicólogo* (núm. 7).

**Segal, Z. V.; Williams, J. M. G.; Teasdale, J. D.** (2002). *Mindfulness-based cognitive therapy for depression: A new approach to preventing relapse*. Nueva York: Guilford Press.

**Subirana, M.; Cooperrider, D.** (2013). *Indagación apreciativa. Un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Kairós.

**Wilson, K. G.; Luciano, M. C.** (2002). *Terapia de aceptación y compromiso. Un tratamiento conductual orientado a los valores*. Madrid: Pirámide.