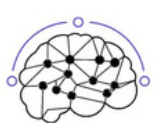


# Manual de Técnicas de Coaching con Enfoque CBT



**IQ**

IQ METAMANAGEMENT

# CONTENIDOS

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCION ¿Qué es el coaching con enfoque CBT y en qué se diferencia del coaching tradicional? | 07 |
| CAPITULO 1: El Observador y la Realidad                                                           | 10 |
| CAPITULO 2: Actos del Habla y su Impacto en los Pensamientos y Emociones                          | 13 |
| CAPITULO 3: Emociones y Cómo Gestionarlas con CBT y Coaching Ontológico                           | 16 |
| CAPITULO 4: Reestructuración Cognitiva en Coaching                                                | 18 |
| CAPITULO 5: Técnicas de Exposición Gradual para Superar Bloqueos                                  | 20 |
| CAPITULO 6: Activación Conductual: Generando Acción para el Cambio                                | 22 |
| CAPITULO 7: Resolución de Problemas y Toma de Decisiones                                          | 25 |
| CAPITULO 8: Integración de Mindfulness en el Coaching CBT                                         | 27 |

# CONTENIDOS

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| CAPITULO 9: Planificación a Largo Plazo y Seguimiento del Cambio           | 29 |
| CAPITULO 10: Casos de Estudio por Nicho de Coaching                        | 31 |
| CAPITULO 11: Metáforas y Reestructuración Cognitiva a través de Narrativas | 36 |
| CAPITULO 12: Desensibilización Sistemática y Manejo del Miedo              | 41 |
| CAPITULO 13: Técnica de la Flecha Descendente                              | 46 |
| CAPITULO 14: Diario Cognitivo-Emocional y Autoconciencia                   | 53 |
| CAPITULO 15: Modelado y Role-Playing                                       | 60 |
| CAPITULO 16: Análisis Funcional de la Conducta                             | 67 |
| CAPITULO 17: Visualización Cognitiva y Ensayo Mental                       | 75 |

# CONTENIDOS

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CAPITULO 18: Técnicas de Autocompasión y Mindfulness en Coaching                               | 83  |
| CAPITULO 19: Técnicas de Aceptación y Compromiso (ACT) en Coaching                             | 90  |
| CAPITULO 20: Técnica de la Silla Vacía (Gestalt aplicada a CBT) en Coaching                    | 98  |
| CAPITULO 21: Mindfulness en el Cambio de Hábitos: Estrategias para Generar Hábitos Sostenibles | 104 |
| CAPITULO 22: Sistema de Seguimiento y Evaluación del Progreso del Cliente                      | 114 |
| CAPITULO 23: Recursos: Plantillas Clientes – Sesiones                                          | 121 |
| CAPITULO 24: Recursos: Plantillas Coach                                                        | 139 |
| CAPITULO 25: Recursos Complementarios (Bibliografía, Videos, Cursos)                           | 154 |
| CAPITULO 26: Conclusión del Manual: Técnicas de Coaching con Enfoque CBT                       | 163 |

## INTRODUCCION

# ¿Qué es el coaching con enfoque CBT y en qué se diferencia del coaching tradicional?

**Objetivo:** Este manual tiene como propósito integrar las técnicas de la Terapia Cognitivo-Conductual (CBT) con los enfoques del coaching ontológico para crear un proceso poderoso y transformador. Este enfoque integrador permitirá a los coaches ayudar a sus clientes a modificar patrones de pensamiento, emociones y comportamientos, mientras exploran su identidad, lenguaje y formas de percibir la realidad.

### ¿Qué es la Terapia Cognitivo-Conductual (CBT)?

La CBT es una forma de psicoterapia que se basa en la idea de que nuestros pensamientos, emociones y conductas están interrelacionados. A través de la identificación y reestructuración de pensamientos disfuncionales, se busca alterar patrones de comportamiento problemáticos. En el contexto del coaching, la CBT se utiliza para ayudar a los clientes a superar bloqueos emocionales, mejorar su autoconocimiento y tomar decisiones más conscientes.

## **¿Qué es el Coaching Ontológico?**

El coaching ontológico se enfoca en la transformación del ser a través del lenguaje, el cuerpo y las emociones. Este enfoque parte de la premisa de que nuestra percepción de la realidad está determinada por el lenguaje que usamos, el tipo de observador que somos y las emociones que gestionamos. La ontología del lenguaje, los actos del habla y la manera en que nos relacionamos con nuestra identidad son elementos clave en este proceso. En coaching ontológico, el objetivo es crear nuevas interpretaciones que permitan al cliente tomar nuevas acciones.

## **¿Por qué integrar CBT y Coaching Ontológico?**

Ambos enfoques tienen un objetivo común: generar cambios duraderos en las creencias, emociones y comportamientos de los clientes. La CBT ofrece herramientas concretas para modificar patrones de pensamiento y comportamiento, mientras que el coaching ontológico se enfoca en transformar la manera en que el cliente observa y actúa en el mundo. Juntas, estas metodologías crean un proceso más completo y enriquecedor para el cliente.

## CAPITULO 1

# El Observador y la Realidad

### **El Observador en Coaching Ontológico**

En el coaching ontológico, se define al "observador" como la manera única en que cada persona percibe y da significado a su mundo. Somos "observadores" de nuestras experiencias, y esa forma de observar influye directamente en nuestras emociones y acciones. Los observadores pueden estar limitados por creencias preconcebidas, juicios o interpretaciones que no son necesariamente objetivas. El trabajo en el coaching ontológico busca ayudar a los clientes a ser conscientes de su rol como observadores y generar nuevas interpretaciones de la realidad.

### **El Observador desde la CBT**

La CBT también aborda cómo las interpretaciones cognitivas influyen en las emociones y comportamientos. Cambiar la forma en que observamos una situación (por ejemplo, dejar de interpretarla como una amenaza y verla como un desafío) puede tener un impacto profundo en nuestra respuesta emocional y conductual. En el coaching, se puede trabajar con el cliente para identificar cómo sus "observaciones" limitan su capacidad de acción y ayudarlo a modificar estas interpretaciones.

# CAPITULO 1

## **Ejercicio Práctico: Identificando el Observador**

Paso 1: Pide al cliente que describa una situación reciente que haya causado estrés o incomodidad.

Paso 2: Analiza juntos cómo el cliente observó esa situación. ¿Qué pensamientos, creencias o juicios aparecieron?

Paso 3: Ayuda al cliente a identificar cómo esos pensamientos influenciaron sus emociones y comportamientos.

Paso 4: Invita al cliente a cambiar la perspectiva y observar la misma situación desde otro ángulo. ¿Cómo cambiarían las emociones y las acciones si la interpretación fuera diferente?

## **Ejemplo de Sesión**

**Cliente:** "Estoy abrumado por la cantidad de trabajo que tengo. Siento que nunca voy a terminar todo."

**Coach:** "Veo que te sientes atrapado. ¿Cómo describes el trabajo que tienes que hacer? ¿Cómo lo estás observando?"

**Cliente:** "Lo veo como una montaña imposible de escalar. Me siento incapaz de alcanzarla."

**Coach:** "Y si miramos esa 'montaña' como un conjunto de tareas pequeñas y alcanzables, ¿cómo cambiaría tu perspectiva?"

**Cliente:** "Creo que me sentiría más en control si lo divido en pasos pequeños."

**Coach:** "Perfecto. Ahora, ¿cómo te sientes al observarlo de esta manera? ¿Qué acciones puedes tomar para avanzar?"

## CAPITULO 2

# Actos del Habla y su Impacto en los Pensamientos y Emociones

### **Los Actos del Habla en Coaching Ontológico**

En el coaching ontológico, los actos del habla son fundamentales para entender cómo nos relacionamos con la realidad. Los actos del habla se refieren a las afirmaciones, promesas, juicios, peticiones, declaraciones y compromisos que realizamos de manera consciente o inconsciente. Estos actos no solo reflejan lo que pensamos o sentimos, sino que también crean nuestra experiencia del mundo. El lenguaje no solo describe la realidad, sino que la constituye.

### **Los Actos del Habla y la CBT**

Desde la perspectiva de la CBT, las palabras y las creencias que expresamos tienen un impacto directo en nuestra percepción de las situaciones y, por ende, en nuestras emociones y comportamientos. Si una persona se describe a sí misma como "incapaz de hacer algo", esa afirmación refuerza la creencia subyacente y genera una respuesta emocional negativa, como la ansiedad o la desesperanza. Al cambiar el lenguaje y los actos del habla, podemos modificar la experiencia del cliente y abrir nuevas posibilidades para la acción.

### **Ejercicio Práctico: Identificando Actos del Habla Limitantes**

Paso 1: Pide al cliente que se enfoque en una situación que les cause ansiedad o estrés.

## CAPITULO 2

Paso 2: Ayúdale a identificar las declaraciones que está haciendo sobre sí mismo/a en relación a esa situación (por ejemplo, "no soy capaz de hacerlo", "esto es demasiado para mí").

Paso 3: Explora con el cliente si estas afirmaciones son verdades absolutas o si podrían ser reformuladas de una manera más empoderadora (por ejemplo, "estoy aprendiendo a manejar este reto", "puedo dar pequeños pasos para avanzar").

Paso 4: Ayuda al cliente a comprometerse a realizar nuevos actos del habla para reconfigurar su relación con esa situación.

### Ejemplo de Sesión

**Cliente:** "No puedo liderar este equipo. No soy lo suficientemente capaz."

**Coach:** "Entiendo cómo te sientes. Ahora, ¿qué sucede cuando te dices a ti mismo que no puedes hacerlo? ¿Cómo influye eso en tus emociones y acciones?"

**Cliente:** "Me siento bloqueado y me da miedo tomar decisiones."

**Coach:** "Entonces, ¿cómo sería si te dijeras que puedes aprender y crecer en el proceso? ¿Cómo cambiaría tu energía y tus acciones si hablaras desde un lugar de posibilidad?"

**Cliente:** "Creo que estaría más dispuesto a probar cosas nuevas y a cometer errores, lo que en realidad me haría mejorar."

**Coach:** "Perfecto, entonces vamos a comprometerte a cambiar esa narrativa. ¿Cómo puedes empezar a describirte de una manera más empoderadora?"

# Emociones y Cómo Gestionarlas con CBT y Coaching Ontológico

### **La Gestión de las Emociones en Coaching Ontológico**

En el coaching ontológico, las emociones son vistas como una "información" sobre lo que está sucediendo en nuestra experiencia. Las emociones nos indican si estamos alineados o no con nuestros valores, deseos o expectativas. No son algo que deba ser "eliminado", sino algo que debe ser comprendido y gestionado. La práctica ontológica se enfoca en cómo las emociones nos afectan en el cuerpo y cómo podemos transformarlas a través del lenguaje y la acción.

### **Emociones y CBT**

En CBT, se entiende que nuestros pensamientos influyen en nuestras emociones. Si un cliente está pensando que está fracasando en algo, es probable que experimente emociones de tristeza, frustración o ansiedad. Al identificar y desafiar estos pensamientos automáticos, se pueden gestionar las emociones de manera más efectiva. Sin embargo, también es importante reconocer el rol del cuerpo y el lenguaje en la regulación emocional, algo que aporta el enfoque ontológico.

### **Ejercicio Práctico: El Diario Emocional**

Paso 1: Pide al cliente que mantenga un diario emocional durante una semana. En este diario, deben registrar las emociones que experimentan durante el día, junto con los pensamientos y eventos que las desencadenan.

## CAPITULO 3

Paso 2: Revisa juntos los registros para identificar patrones en los pensamientos y las emociones. ¿Hay creencias o juicios recurrentes que están intensificando emociones como la ansiedad o la tristeza?

Paso 3: Ayuda al cliente a desafiar estos pensamientos y sustituirlos por creencias más equilibradas o constructivas.

Paso 4: Discute cómo el cliente puede empezar a "reaccionar" a las emociones de manera diferente, usando herramientas de lenguaje y acción.

### Ejemplo de Sesión

**Cliente:** "Cada vez que tengo una presentación, me siento increíblemente ansioso y creo que la gente me juzga."

**Coach:** "Veo que esta situación te genera ansiedad. ¿Qué piensas exactamente cuando te pones frente al público?"

**Cliente:** "Que no soy lo suficientemente bueno, que voy a cometer un error y todo el mundo lo notará."

**Coach:** "Interesante. ¿Cómo te hace sentir esa creencia? ¿Qué emociones surgen cuando te dices eso?"

**Cliente:** "Siento miedo y mi cuerpo se tensa mucho."

**Coach:** "Entonces, ¿cómo cambiaría tu experiencia si en lugar de decir 'no soy lo suficientemente bueno', te dijeras 'estoy preparado y puedo aprender de cada experiencia'? ¿Qué efecto tendría eso en tus emociones y en tu cuerpo?"

**Cliente:** "Creo que me sentiría mucho más relajado y confiado."

# Reestructuración Cognitiva en Coaching

## Reestructuración Cognitiva en Coaching

La reestructuración cognitiva es una técnica central de la CBT que ayuda a los clientes a identificar y desafiar pensamientos automáticos negativos. En coaching, esta técnica puede usarse para transformar creencias limitantes y ayudar al cliente a desarrollar una visión más realista y positiva sobre sí mismo y sus posibilidades.

## Ejercicio Práctico: Reestructuración de Creencias

Paso 1: Pide al cliente que identifique una creencia limitante que tenga sobre sí mismo o sobre su capacidad para alcanzar un objetivo.

Paso 2: Utiliza el cuestionamiento socrático para explorar la validez de esa creencia. ¿Es realmente cierta? ¿Existen ejemplos en los que esa creencia no se haya cumplido?

Paso 3: Ayuda al cliente a crear una creencia alternativa más equilibrada y empoderadora.

Paso 4: Desarrolla con el cliente un plan de acción para actuar conforme a la nueva creencia.

## Ejemplo de Sesión

**Cliente:** "Creo que nunca seré capaz de alcanzar mis metas profesionales porque siempre me falta tiempo."

**Coach:** "¿Es cierto que nunca tienes tiempo? ¿Puedes recordar momentos en los que hayas sido capaz de gestionar bien tu tiempo?"

**Cliente:** "Sí, hay ocasiones en las que he logrado ser muy organizado y productivo."

**Coach:** "Entonces, ¿cómo cambiaría la situación si te dijeras 'tengo la capacidad de organizar mi tiempo de manera efectiva'?"

## CAPITULO 5

# Técnicas de Exposición Gradual para Superar Bloqueos

### Exposición Gradual en Coaching

En la CBT, la exposición gradual es una técnica clave para enfrentar miedos y superar bloqueos emocionales. En lugar de evitar situaciones que generan ansiedad, el cliente se expone a ellas de manera progresiva para reducir su impacto emocional. En coaching, la exposición gradual se usa para ayudar a los clientes a enfrentar desafíos como hablar en público, tomar decisiones difíciles o asumir nuevos roles. La clave es diseñar una estrategia de exposición en pasos manejables para que el cliente se sienta seguro en el proceso.

### Ejercicio Práctico: Reestructuración de Creencias

Paso 1: Pide al cliente que identifique una creencia limitante que tenga sobre sí mismo o sobre su capacidad para alcanzar un objetivo.

Paso 2: Utiliza el cuestionamiento socrático para explorar la validez de esa creencia. ¿Es realmente cierta? ¿Existen ejemplos en los que esa creencia no se haya cumplido?

Paso 3: Ayuda al cliente a crear una creencia alternativa más equilibrada y empoderadora.

Paso 4: Desarrolla con el cliente un plan de acción para actuar conforme a la nueva creencia.

### Ejemplo de Sesión

**Cliente:** "Creo que nunca seré capaz de alcanzar mis metas profesionales porque siempre me falta tiempo."

**Coach:** "¿Es cierto que nunca tienes tiempo? ¿Puedes recordar momentos en los que hayas sido capaz de gestionar

## CAPITULO 5

bien tu tiempo?"

**Cliente:** "Sí, hay ocasiones en las que he logrado ser muy organizado y productivo."

**Coach:** "Entonces, ¿cómo cambiaría la situación si te dijeras 'tengo la capacidad de organizar mi tiempo de manera efectiva'?"

**Cliente:** "Creo que me sentiría más motivado para planificar mejor y evitar sentirme abrumado."

# RECURSOS: PLANTILLAS - CLIENTES - SESIONES

## Plantilla 1: Diario Cognitivo-Emocional

Objetivo: Permitir al cliente reflexionar sobre sus pensamientos, emociones y comportamientos para identificar patrones y hacer reestructuración cognitiva.

| Fecha | Situación | Pensamie<br>ntos<br>Automáti<br>cos | Emoción<br>(1-10) | Distorsión<br>Cognitiva | Reestruct<br>uración<br>Cognitiva | Emoción<br>Posterior<br>(1-10) | Acciones<br>a Tomar |
|-------|-----------|-------------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------|
|       |           |                                     |                   |                         |                                   |                                |                     |
|       |           |                                     |                   |                         |                                   |                                |                     |

### Instrucciones:

- Situación: Describir el evento o circunstancia que desencadenó una reacción emocional.
- Pensamientos Automáticos: Identificar los pensamientos automáticos que surgieron en ese momento.
- Emoción (1-10): Calificar la intensidad emocional experimentada.
- Distorsión Cognitiva: Identificar cualquier distorsión cognitiva presente en el pensamiento.
- Reestructuración Cognitiva: Proponer un pensamiento más equilibrado y realista.
- Emoción Posterior (1-10): Calificar cómo se sintió después de cambiar el pensamiento.
- Acciones a Tomar: Determinar qué acciones constructivas se pueden tomar en el futuro.

# CAPITULO 23

## Plantilla 2: Técnica de la Flecha Descendente

Objetivo: Identificar las creencias subyacentes que alimentan los pensamientos automáticos y ayudar al cliente a cambiarlas.

| Pensamiento Automático | Pregunta 1: ¿Por qué crees eso? | Respuesta 1 | Pregunta 2: ¿Qué significa eso para ti? | Respuesta 2 | Pregunta 3: ¿Qué creencia subyacente hay aquí? | Respuesta Final (Creencia Subyacente) |
|------------------------|---------------------------------|-------------|-----------------------------------------|-------------|------------------------------------------------|---------------------------------------|
|                        |                                 |             |                                         |             |                                                |                                       |
|                        |                                 |             |                                         |             |                                                |                                       |

### Instrucciones:

Comienza con un pensamiento automático que el cliente haya identificado.  
A través de las preguntas sucesivas, profundiza cada vez más en la creencia subyacente.  
La última respuesta debe mostrar una creencia más profunda o fundamental que puede estar limitando al cliente.

Plantilla 3: Exposición Gradual (Desensibilización Sistemática)

Objetivo: Ayudar al cliente a enfrentarse gradualmente a situaciones que les causan ansiedad o miedo.

| Situación que Causa Ansiedad | Nivel de Ansiedad (1-10) | Paso 1 (Situación Menos Intensa) | Nivel de Ansiedad (1-10) | Técnica de Relajación Utilizada | Paso 2 (Situación Más Intensa) | Nivel de Ansiedad (1-10) | Resultado y Reflexión |
|------------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------------|
|                              |                          |                                  |                          |                                 |                                |                          |                       |
|                              |                          |                                  |                          |                                 |                                |                          |                       |

Instrucciones:

- Situación que Causa Ansiedad: Identificar la situación que provoca ansiedad.
- Nivel de Ansiedad (1-10): Calificar el nivel de ansiedad antes de la exposición.
- Paso 1 (Situación Menos Intensa): Comenzar con la exposición a la situación menos ansiosa.
- Nivel de Ansiedad (1-10): Calificar el nivel de ansiedad durante el paso 1.
- Técnica de Relajación Utilizada: Identificar qué técnicas de relajación se utilizaron (respiración profunda, relajación muscular, etc.).
- Paso 2 (Situación Más Intensa): Avanzar gradualmente hacia situaciones más desafiantes.
- Nivel de Ansiedad (1-10): Calificar el nivel de ansiedad en este paso.
- Resultado y Reflexión: Reflexionar sobre cómo se sintió al enfrentar cada situación y qué aprendió del proceso.

# CAPITULO 23

## Plantilla 4: Role-Playing para Conversaciones Difíciles

Objetivo: Practicar habilidades de comunicación en situaciones difíciles mediante el role-playing.

| Situación a Practicar | Personajes Involucrados | Objetivos de la Conversación | Acción del Cliente (Antes del Role-Playing) | Retroalimentación del Coach (Durante el Role-Playing) | Acción del Cliente (Después del Role-Playing) | Resultados y Reflexión |
|-----------------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------|
|                       |                         |                              |                                             |                                                       |                                               |                        |
|                       |                         |                              |                                             |                                                       |                                               |                        |

### Instrucciones:

- Situación a Practicar: Describir la situación difícil que el cliente quiere practicar (ej. pedir un aumento, dar una crítica constructiva).
- Personajes Involucrados: Definir los roles que el cliente y el coach asumirán (ej. cliente y jefe, cliente y colega).
- Objetivos de la Conversación: Especificar los objetivos que el cliente quiere lograr con la conversación.
- Acción del Cliente (Antes del Role-Playing): Describir cómo el cliente se prepara para la conversación antes de realizar el role-playing.
- Retroalimentación del Coach (Durante el Role-Playing): El coach ofrece comentarios sobre cómo mejorar la comunicación y la expresión.
- Acción del Cliente (Después del Role-Playing): Describir cómo el cliente ajusta su enfoque tras la retroalimentación del coach.
- Resultados y Reflexión: Reflexionar sobre cómo la práctica ayudó al cliente a sentirse más preparado y confiado.

# Puntos clave tratados

**Teoría y Fundamentos:** Cada técnica se presenta con una base sólida en la teoría cognitivo-conductual, explicando su funcionamiento y los principios que la sustentan.

**Aplicación Práctica:** Se proporcionan ejercicios y ejemplos detallados para que los coaches puedan aplicar las técnicas de manera efectiva en sus sesiones, tanto con individuos como con grupos.

**Desarrollo Personal del Coach:** Además de los ejercicios dirigidos a los clientes, el manual incluye herramientas para que los propios coaches continúen su proceso de autodescubrimiento y mejora.

**Casos de Estudio:** Casos prácticos que ilustran cómo las técnicas se pueden aplicar en situaciones reales, tanto en coaching de vida como en coaching ejecutivo, entre otros nichos.

**Recursos Complementarios:** Se proporcionan una serie de recursos (libros, videos, cursos, herramientas digitales y comunidades) que apoyan el aprendizaje continuo y la especialización en el enfoque CBT y otras áreas relevantes del coaching.

Este manual no solo busca capacitar a los coaches en la aplicación de técnicas específicas, sino también fomentar una comprensión profunda de los procesos psicológicos que subyacen a las conductas y pensamientos humanos. Esto les permite a los coaches ofrecer un enfoque más efectivo y personalizado para cada cliente.

# Conclusión del Manual: Técnicas de Coaching con Enfoque CBT

Este manual ha sido diseñado como una guía integral y profunda para coaches que buscan incorporar el enfoque de la Terapia Cognitivo-Conductual (CBT) en su práctica, así como las diversas técnicas y herramientas relacionadas.

Al combinar teoría, ejemplos prácticos, herramientas, ejercicios y casos de estudio, hemos creado una guía que no solo capacita a los coaches en el uso de técnicas efectivas, sino que también les brinda las herramientas necesarias para mejorar su desarrollo profesional y personal de manera continua. A lo largo de este manual, hemos cubierto una amplia gama de técnicas y estrategias que son clave en el coaching de vida, ejecutivo y emocional, proporcionando a los coaches un conjunto de recursos robusto para trabajar con sus clientes. Desde la reestructuración cognitiva, la desensibilización sistemática, hasta técnicas más avanzadas como el coaching basado en mindfulness y la aceptación y compromiso (ACT), este manual proporciona un enfoque flexible y adaptado a diversos contextos de coaching.

Estas páginas son un  
fragmento de todo el  
contenido del Manual

Este material ha sido desarrollado por IQ  
METAMANAGEMENT.

Derechos de Autor y Propiedad Intelectual:  
Todo el contenido, incluidos textos, imágenes,  
gráficos y demás materiales, está protegido por  
derechos de autor y sujeto a una licencia  
Creative Commons [CC BY-NC-SA 4.0]. Esta  
licencia permite compartir, adaptar y utilizar el  
material bajo las siguientes condiciones:  
reconocimiento explícito del autor, uso no  
comercial, y distribución bajo la misma  
licencia. Para más información sobre esta  
licencia, visite:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

© 2025 IQ METAMANAGEMENT.  
Todos los derechos reservados. Está  
estrictamente prohibida la reproducción,  
distribución o modificación de este material sin  
el consentimiento previo y por escrito del  
autor. Su uso está permitido únicamente bajo  
las condiciones mencionadas.

