

“El coaching consiste en descubrir el potencial de una persona para maximizar su rendimiento. Es más ayudar a aprender, que enseñar”

Timothy Gallwey

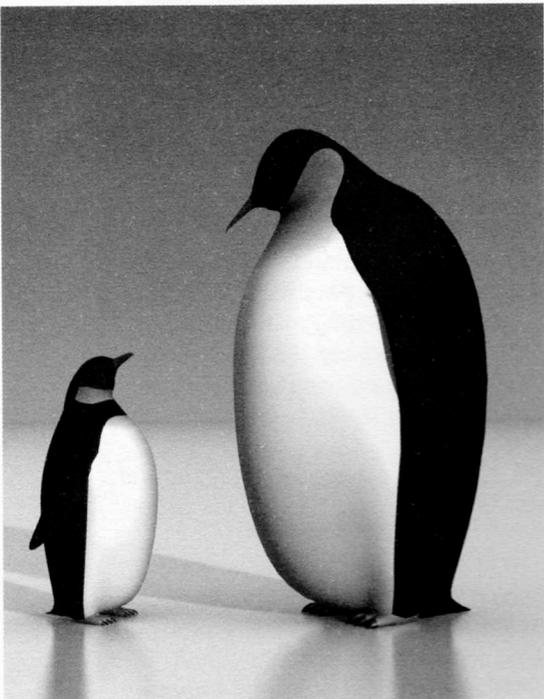
COACHING Y COMPETENCIAS EMOCIONALES

MARTA ALBADALEJO

*Experta en Coaching
marta@martalbadalejo.com*

¿Otra vez los deberes sin hacer?”, “¿Por qué no acabas nunca los trabajos dentro del plazo?”, “¡A ver si te organizas mejor!” “¿Dices que te has olvidado? Tienes que tener más memoria, ¡esto no puede ser!”, “Debes estudiar antes del examen, si no estudias, nooooo... no llegarás a ninguna parte.” ¿Reconoces expresiones como estas? Por desgracia, forman parte del día a día de muchas casas, colegios e institutos. No es extraño que los desafortunados discursos que padres, madres y profesionales de la educación lanzan a niños y adolescentes acaben con el famoso “¡No me rayes!”.

A medida que los niños y niñas van avanzando hacia la madurez, el aprendizaje académico requiere que vayan adquiriendo gradualmente más y más responsabilidad sobre las actividades que les permitirán aprender. Con esta finalidad, desde las escuelas e institutos, se les encargan tareas para hacer en casa o en tiempo personal de estudio. Muchas familias, preocupadas por el éxito escolar de los hijos e hijas, “hacen los deberes” con ellos; entonces, es la familia quien asume la responsabilidad. En algunos casos, esto funciona, y progresivamente los jóvenes van organizándose mejor. Pero, a veces, eso no es suficiente; familia y profesorado se desesperan: “Tiene capacidad, pero no trabaja”; o, en una versión peor: “Es un gandul, no presenta los trabajos, así no puede aprobar”. “Yo no sé qué hacer, me dice que no tiene deberes y después resulta que tiene un examen!” Cuando los adultos hablan con el alumno, la conversación tiene forma de “discursito”. Es necesario disponer de una herramienta mejor que los discursos inútiles, y el *coaching* puede ser esa herramienta.



¿QUÉ ES EL COACHING?

El *coaching* es una metodología para la mejora, basada en la comunicación, que aplicamos algunos profesionales de la relación de ayuda. El *coaching* profesional es una relación que se establece entre el *coach* o la *coach* y su cliente, a través de una serie de entrevistas individuales. En el *coaching* profesional, el *coach* o la *coach* es un experto en la comunicación, conoce el arte de hacer preguntas, cuestiona los pensamientos de los clientes que en el pasado no han servido para dar buenos resultados, y les da el apoyo para que piensen en alternativas que les permitan conseguir sus propósitos.

La actitud del profesional del *coaching* no es la de la persona experta que da lecciones ni consejos; tampoco es la actitud de un terapeuta que detecta y trata psicopatologías. Hacer *coaching* a alguien requiere una actitud de apoyo, de sensibilidad hacia el talento y la capacidad del otro. Ante quien tiene hambre (de saber organizarse, de motivarse), no se le da un pez, como si fuera incapaz de pescárselo con sus propios recursos, sino la caña para poder pescar todos los peces que necesite. El *coach* no da respuestas, hace preguntas.

La base del *coaching* es el arte de preguntar. Si por ejemplo una profesora le pregunta a su alumno: "¿Por qué no has hecho los deberes?", podemos esperar una respuesta que sea una justificación ("No he tenido tiempo", "Mis padres me han llevado a...", "El ordenador no funcionaba", etc.). O bien una descripción de los problemas y dificultades del alumno: "Es que no lo sé hacer", "No me puedo concentrar", "No entendía bien lo que se tenía que hacer", "Tenía ganas de salir con los amigos", etc.

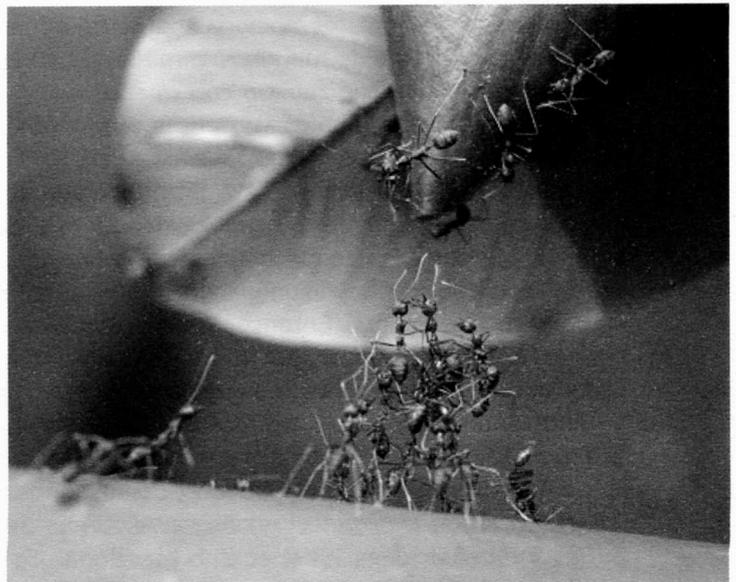
La pregunta ha enfocado al alumno hacia lo que no funciona, hacia aquello que NO puede hacer, pero no le enfoca hacia la solución. No es que no se puedan hacer preguntas como esta, pero si queremos hacer preguntas eficaces, tenemos que buscar alternativas. Esto es lo que, según dice Platón en La mayéutica, hacía Sócrates:

"Algunos de quienes frecuentan mi compañía parecen al principio muy poco inteligentes; pero a medida que avanzamos en nuestras discusiones, todos los que son favorecidos por el cielo hacen progresos a un ritmo tal que resulta sorprendente tanto a los demás como a sí mismos, si bien está claro que nunca han aprendido nada de mí: las numerosas y admirables verdades que dan a luz las han descubierto por sí mismos en sí mismos".

Dicho de otro modo, hay una manera "de entablar discusiones" que hace que las personas progresen y que lleguen a "verdades" por sí mismas, sin que se las hayan enseñado. La mayoría de profesionales de la educación, aunque no conozcan la metodología concreta del *coaching*, poseen algunas de las habilidades necesarias para practicarlo. Según mi opinión, el profesorado puede aplicar el *coaching* para conseguir que niños y jóvenes vayan adquiriendo más responsabilidad y aprendan a automotivarse.

El *coach* o la *coach* sabe dar apoyo y mover los hilos emocionales para que la persona saque lo mejor de sí misma, es decir, para que consiga con ayuda unos objetivos que sin ayuda no hubiera alcanzado. Es lo que hace un buen maestro o una buena maestra para que sus alumnos aprendan. Un *coach* o una *coach* ve a la persona a quien apoya con todos sus recursos y cualidades, confía en ella y la anima, como hacen los profesores y profesoras eficaces.

El tipo de relación que promueve el aprendizaje en el otro tiene más que ver con la felicitación y el refuerzo positivo, que con la crítica; es una relación que da recursos de gestión emocional para manejar las emociones "negativas", las emociones que pueden impedir momentáneamente el acceso a los contenidos. Una relación que facilite el aprendizaje debe permitir sentir las emociones que ayudan a aprender.



«El secreto de la felicidad está en no esforzarse por el placer, sino en encontrar placer en el esfuerzo». André Gide.

LAS EMOCIONES QUE AYUDAN A APRENDER

Las personas que nos dedicamos a la educación influímos, con nuestra manera de comunicarnos, en las emociones de niños y adolescentes. Sabemos que hay personas "imán", auténticas líderes emocionales, que cuando se comunican con un grupo, canalizan las emociones del grupo y son capaces de atraer a los otros miembros del grupo hacia un estado emocional positivo. Daniel Goleman, junto con R. Boyatzis y A. Mckee, describen este fenómeno en su libro *El poder de la inteligencia emocional. El líder resonante crea más*, publicado en 2002. Evidentemente, las emociones se contagian aunque no sean "positivas".

Las competencias emocionales que el profesorado necesita para crear buenas condiciones de aprendizaje son parecidas a las que usa un *coach* o una *coach*: la capacidad de manejar las emociones "negativas" del otro y de atraerle, como si fuera un imán, hacia las emociones "positivas"; aquí consideramos emociones "positivas" a las que facilitan el aprendizaje.

Cuando hablamos de emociones "negativas", nos referimos a emociones que momentáneamente pueden dificultar el aprendizaje, principalmente la rabia y el miedo (o la vergüenza, que es de la misma "familia" emocional). En realidad, se trata de emociones tan útiles como las demás, ya que evolutivamente se han desarrollado en los mamíferos, los animales más evolucionados, para reaccionar con la máxima eficacia cuando la supervivencia se ve amenazada. Gracias a una estructura cerebral especializada en las reacciones emocionales rápida e inconsciente, a la cual simplificada se ha denominado el "cerebro emocional", nuestro cuerpo, como el del resto de mamíferos, reacciona a los signos de amenaza con rabia o con miedo; entonces envía mensajes químicos urgentes que predisponen para la huida o para la lucha.

Cuando nuestro cerebro está inundado de las hormonas encargadas de transmitir estos mensajes químicos, la parte "racional" del cerebro, el córtex, queda "secuestrada" y por unos instantes no puede actuar adecuadamente. Entonces, uno se queda en blanco en un examen, o, por ejemplo, se pone a hacer unos ejercicios y no se puede concentrar.

Ante determinadas situaciones de aprendizaje, fácilmente los alumnos pueden sentir miedo; miedo de no ser suficientemente buenos, de suspender las pruebas o las asignaturas, de ser víctimas de burlas y humillaciones. Si el cuerpo reacciona preparándose para la huida, y la sangre se concentra en las extremidades inferiores para empezar a correr, o si se corta la digestión, o si la respiración es superficial y entra poco oxígeno en la sangre, estas reacciones físicas provocadas por el miedo no per-

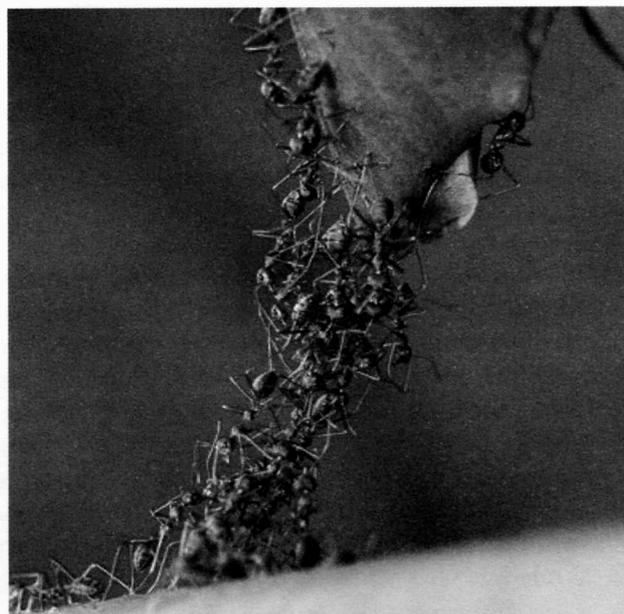
miten estudiar mejor o comprender un contenido complicado, más bien al contrario.

También las situaciones de aprendizaje nos generan a menudo frustración, ya que las cosas normalmente no nos salen como queremos, si todavía no hemos aprendido cómo hacerlas. Para aprender, es necesario gestionar la rabia producida por la frustración y convertirla en una rabia "sana", la rabia constructiva: *"ahora verán qué soy capaz de hacer"*, *"lo pienso continuar intentando hasta que me salga"*, *"si los demás pueden hacerlo, yo también!"*. En cambio, sin una buena gestión de la rabia y la frustración, la agresividad está a flor de piel, el cuerpo se prepara para atacar, los músculos se tensan, se calientan los ánimos... y es difícil pensar y aprender. Incluso es posible que la agresividad generada por la frustración de no poder hacer lo que otros hacen se canalice en forma de pequeñas agresiones, insultos, gritos o provocaciones a la autoridad del maestro o de la maestra.

Las emociones "positivas", que favorecen el aprendizaje son la alegría, el afecto y la confianza. Implícita o explícitamente, el líder emocional transmite mensajes que atraen hacia el "campo magnético" de las emociones positivas.

De este modo, paulatinamente, el alumnado puede llegar a adquirir las competencias emocionales necesarias para esforzarse y ser responsables:

- Aplazar la gratificación.
- Tolerar la frustración (hasta llegar a conseguir el objetivo pretendido).
- Confiar en los recursos propios y en los externos.
- Reflexionar y ser capaz de aprender de la experiencia.



**TABLA 1:
EMOCIONES POSITIVAS**

EMOCIONES POSITIVAS	
Afecto, amor	<ul style="list-style-type: none"> • Estoy a gusto contigo. • Eres importante para mí. • A pesar de que pongo límites a tus deseos, quiero tu bien.
Alegría, optimismo, entusiasmo	<ul style="list-style-type: none"> • Lo que hacemos juntos es divertido. • Sé que estás obteniendo éxitos, por pequeños que sean. • Te puedes felicitar y conceder premios.
Confianza, seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Confío en mis competencias como profesional y sé que, con lo que te propongo aprenderás, puedes confiar en mí. • Sé que puedes conseguir tus objetivos y aprender. • Sé que lo que te propongo funciona y te será útil.

**EL PROCESO DEL COACHING.
ALGUNOS "TRUQUITOS"**

**¿Quieres hacerte autocoaching?
Empezar por el primer paso**

El primer paso con el que se inicia un proceso de *coaching* es **descubrir la diferencia entre la realidad, es decir, el estado actual de la persona, y el estado que ella desearía**. Si quieres hacerte tu propio *coaching*, puedes hacer ahora mismo una pequeña prueba: ¿puedes detectar un área de mejora en tu vida? Para detectarla, puedes completar la oración siguiente:

Quisiera... "X", pero... "Y".

Por ejemplo: "*quisiera hacer ejercicio físico, pero no hago nada*"; "*quisiera tener mis documentos bien ordenados, pero no me pongo nunca a ordenarlos*", "*quisiera hacer dieta, pero no puedo*". Estas serían las frases equivalentes a las pequeñas incoherencias de algunos de nuestros hijos o alumnos: "*quiero aprobar, pero no estudio*", "*quisiera tener los trabajos hechos el día en que se termina el plazo, pero empiezo en el último momento*", etc.

**Les preguntas que sirven para inventar.
El segundo paso**

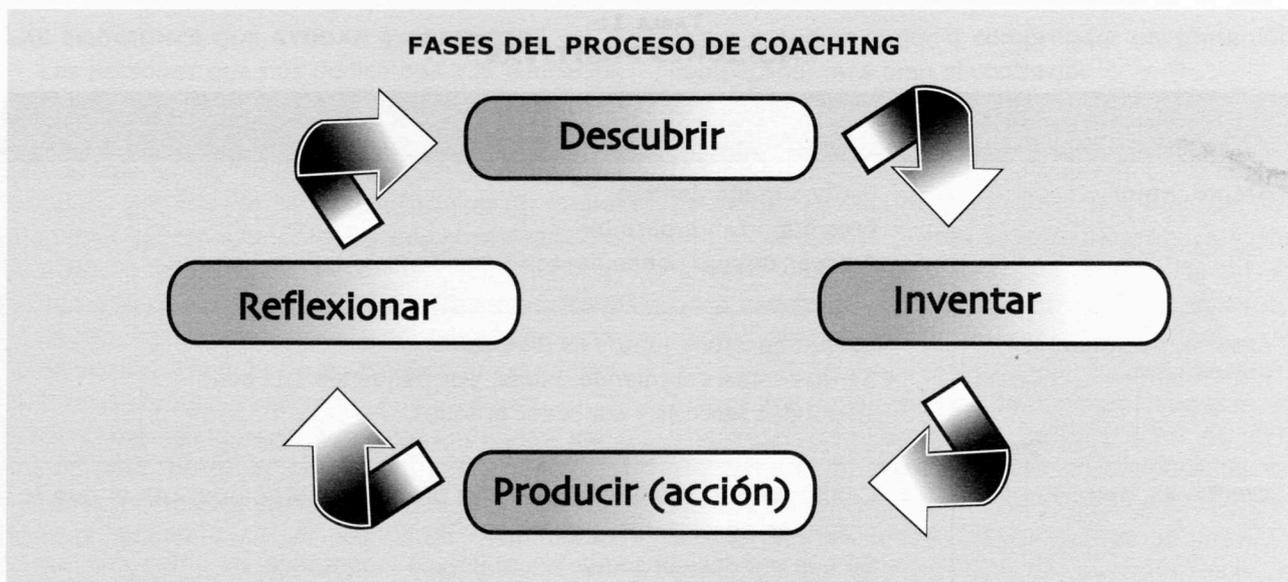
El segundo paso de un proceso de *coaching* consiste en, después de haber descubierto dónde está el deseo, inventar una manera de conseguir avanzar hacia ese logro. Para que se trate auténticamente de *coaching*, la persona tiene que inventar su propio sistema para alcanzar su deseo, no es válido que el *coach* ocasional le diga: "lo

que tienes que hacer es...", "esto se hace...", "haz como yo, o como Manolita, o como...". Otra condición para que se trate de una auténtica "inención" es que sea un sistema nuevo. Si, por ejemplo, quieres hacer ejercicio y ya tienes la bolsa preparada y ya pagas la cuota en el gimnasio, no sirve para nada hacer más de lo mismo, no funcionará. Si el sistema que has usado hasta ahora no ha funcionado, de nada sirve lamentarse ni culparse, hay que "inventar" un sistema nuevo y ponerse a pensar.

A continuación, tienes unas preguntas que te pueden ayudar a pensar, no es lo mismo que tener un *coach* al lado, pero puedes imaginar que te guío en tus pensamientos:

- ¿Qué piensas de tu comportamiento?
- ¿Qué sientes cuando piensas en lo que no haces?
- ¿Qué es lo mejor que podrías estar pensando sobre ese asunto?
- ¿Qué es lo mejor que podrías estar sintiendo?
- En el pasado, en situaciones parecidas a la que quieres mejorar, ¿qué recursos utilizaste con éxito?
- ¿De qué recursos dispones?
- ¿A quién podrías pedir ayuda?
- ¿Qué acción concreta podrías hacer la semana que viene para aplicar tu solución?

Preguntas extraídas del libro: M. Albaladejo (2010), *Cómo decirlo. Entrevistas eficaces en el ámbito educativo*, Barcelona: Graó. En el libro hay más ejemplos de preguntas eficaces.



Sin acción no hay coaching. El tercer paso

Sin acción, no hay aprendizaje. La acumulación de conocimiento no aumenta la capacidad de obtener los resultados que uno quiere. Para que se produzca aprendizaje real y uno mejore sus competencias, debe producir algunas acciones concretas, no basta con pensar. El papel del *coach*, como el de un buen educador, consiste en conseguir el compromiso del alumno en su propio aprendizaje, el compromiso de actuar. Por ejemplo: "¿Qué día te puedes comprometer a hacer lo que has dicho? ¿Cuándo lo podemos comprobar tú y yo? ¿Cómo me lo comunicarás? ¿Cuándo podemos quedar para comentar cómo te ha ido?" Si te comprometes a realizar una acción concreta, es muy posible que lo consigas.

Reflexionar sobre qué ha sucedido.

El cuarto paso

Finalmente, llega el momento de reflexionar conjuntamente. Si la persona ha podido cumplir con su compromiso, por pequeño que haya sido el avance, debe recibir reconocimiento positivo; también se la puede ir enseñando a que busque su propio autoreconocimiento y se premie y celebre su avance. El alumno que tiene esta capacidad, puede aprender más autónoma e independientemente. Así que, si has seguido los pasos, ya puedes ir pensando cómo celebrarás tu progreso.

Puede suceder que la persona no haya realizado la acción a la que se había comprometido. Entonces el "invento" no era suficientemente bueno, ya que ha fallado. Llega el momento en que se cierra el círculo, ya hemos descubierto nuevamente una diferencia entre el estado deseado y

el actual, y entonces la persona necesita apoyo para analizar lo que no ha funcionado y volver a inventar algo nuevo.

EN RESUMEN

La interrogación y el compromiso son la base del coaching. El proceso del coaching parte de la constatación de un objetivo que la persona quisiera alcanzar, para llegar a reflexionar sobre sus recursos y acciones y, si ha alcanzado el objetivo, volver a trazar uno nuevo. Con esta metodología, el alumnado puede ir ejercitando paso a paso las competencias que le permitirán mantenerse en el esfuerzo ante las dificultades.

PARA SABER MÁS:

ALBALADEJO, M. (2010). *Como decirlo. Entrevistas eficaces en el ámbito educativo*. Barcelona. Graó (en especial, capítulos 4 y 5).

FIORENZA, A. y NARDONE, G. (2004). *La intervención estratégica en los contextos educativos. Comunicación y "problem-solving" para los problemas escolares*. Barcelona. Editorial Herder (1995, L'intervento strategico nei contesti educativi).

GINER, A. y PUIGARDEU, O. (2008). *La tutoría y el tutor. Estrategias para su práctica*. Barcelona. Horsori.

KOFMAN, F. (2001, 2003). *Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios*, volúmenes 1, 2 y 3. Buenos Aires: Granica.

LAUNER, V. y CANNIO, S. (2008). *Prácticas de coaching*. México. LID Editorial empresarial.

Bibliografía básica

- Albaladejo, M. (2010) *Como decirlo. Entrevistas eficaces en el ámbito educativo*. Barcelona: Graó. (visión de conjunto sobre las conversaciones en el mundo educativo, en especial, ver capítulo 5 sobre *coaching* para que lo pueda aplicar el profesorado y capítulo 4 sobre Análisis Transaccional).
- Albaladejo, M. (2007) *La comunicación más allá de las palabras. Qué comunicamos cuando creemos que no comunicamos*. Barcelona: Graó. (la comunicación no verbal y su influencia en las emociones que ayudan al aprendizaje).
- Dilts, R. (2004) *Coaching. Herramientas para el cambio*. Urano. (herramientas de Programació Neurolingüística)
- Giner, A. i Puigardeu, O. (2008) *La tutoría y el tutor. Estrategias para su práctica*. Barcelona: Horsori. (manual práctico, con ejemplos de actividades para la tutoría en la educación secundaria, que incluye aspectos emocionales)
- Golden, B. (2006) *Rabia sana. Cómo ayudar a niños y adolescentes a manejar su rabia*. Bilbao: Desclée de Brouwer (Healthy Anger. How to help children and teens Manage Their Anger. New York: Oxford University Press, 2003) (visión amplia sobre la gestión de la rabia)
- Goldsmith, M., L. Lyons i A. Freas (2001) *Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo*. México: Pearson educación. (manual muy completo, enfocado al *coaching* ejecutivo).
- Goleman, D. (1998) *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós. (inventario exhaustivo de las competencias emocionales relacionadas con el trabajo).
- Goleman, D., R. Boyatzis y A. McKee (2002) *El líder resonante crea más*. Barcelona: Mondadori. (reflexión sobre cómo ejercer el liderazgo usando las competencias emocionales)
- Kofman, F. (2001, 2003) *Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios*. Volúmenes 1, 2 i 3. Buenos Aires: Granica. (enfoque teórico y sugerencias prácticas sobre “cómo hacer de su vida profesional una obra de arte”).
- Martorell, José Luis (2000) *El guión de vida*. Bilbao: Desclée de Brouwer, S.A. (introducción al Análisis Transaccional, rigurosa y sintética).
- Miedaner, T. (2000) *Coaching para el éxito. Conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional*. Barcelona: Urano. (libro de autoayuda)
- Launer, V. (2007, 2008) *Coaching. Un camino hacia nuestros éxitos*. Madrid: Pirámide. (fundamentación teórica, enfocada al *coaching* ejecutivo).
- Launer, V. i Cannio, S. (2008) *Prácticas de coaching*. México: LID Editorial empresarial. (conjunto de casos prácticos reales y fundamentación teórica de los recursos utilizados).
- Leibling, M. i Prior, R. (2004) *Coaching paso a paso. Métodos que funcionan*. Barcelona: Gestión 2000. (visión general y muy práctica).
- Redorta, J., Obiols, M. & Bisquerra, R. (2006) *Emoción y conflicto. Aprenda a manejar las emociones*. Barcelona: Paidós. (manual de educación emocional).
- Watzlawick, P., Weakland & Fisch (1994) *Cambio*. Barcelona: Herder. (bases teóricas del *coaching* y otras disciplinas relacionadas con el cambio y el aprendizaje).

