



Central Sindical Independiente y de Funcionarios

COACHING PARA DOCENTES

El desarrollo de habilidades en el aula

Autores:
Carmen Máñez
Belén Navarro
Juan Fernando Bou



Central Sindical Independiente y de Funcionarios

DURACIÓN DEL CURSO: 100 HORAS.

CRÉDITOS: 100

MODALIDAD: A DISTANCIA.

COACHING PARA DOCENTES

El desarrollo de habilidades en el aula

PARTE I: LOS PRINCIPIOS DEL COACHING.

MÓDULO 1. ¿Qué es el Coaching?

- Definición de Coaching
- Historia y Origen del Coaching
- La Filosofía subyacente

MÓDULO 2. ¿Cómo debe ser un buen docente?

- Cualidades de un coach-docente.
- Herramientas internas y externas del coach-docente

MÓDULO 3. Conceptos importantes en coaching.

- Los objetivos
- Las creencias
- Los valores

PARTE II: COACHING EN EL AULA.

MÓDULO 1. El proceso de aprendizaje.

- Esquema general del aprendizaje (QUÉ)
- Detección de los modos preferidos de aprendizaje.
- Principios para aprender.

MÓDULO 2. El proceso de coaching en el aula.

- Objetivos importantes para el profesorado
 - Elevar la conciencia del alumno
 - Mejorar su autoconciencia
 - Conseguir mayor responsabilidad
- Fases del proceso de coaching

MÓDULO 3. Plan de Acción Personal

PRESENTACIÓN DEL CURSO

La misión del profesorado y los resultados de su trabajo toman hoy en día un carácter de altísimo valor estratégico para la Sociedad y para la propia persona, por lo que el aprendizaje de técnicas de desarrollo personal por parte del docente es clave para su buen funcionamiento en el aula.

OBJETIVOS

Ayudar al desarrollo y mejora de las competencias, actitudes y habilidades del profesorado en el aula, de forma que mediante un aprendizaje eficaz, pueda obtener el máximo rendimiento de su trabajo y una mayor capacidad de liderazgo entre sus alumnos.

METODOLOGÍA

Activo-participativa, con exposición teórica del programa más utilización de herramientas que permitan la dinamización e integración de todo el grupo de trabajo, tales como:

- Realización de casos prácticos.
- Comentario de textos y artículos.
- Simulación / role-play de situaciones docentes.
- Visionado de cortes de películas.
- Evaluación final.

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN:

Una vez hayas leído, comprendido y analizado el material de cada capítulo, estarás en disposición de contestar a las actividades de evaluación que encontrarás a continuación. Para ser evaluado como APTO, deberás realizar correctamente al 80% del trabajo que te pedimos. Estas son las preguntas que debes contestar y que vendrán en el apéndice del material entregado a cada alumno.

COACHING PARA DOCENTES (I y II) *El desarrollo de habilidades en el aula*

PARTE I: LOS PRINCIPIOS DEL COACHING

MÓDULO 1. ¿Qué es el coaching?

1. DEFINICIÓN

El coaching es una técnica que pretende descubrir la ciencia del ser humano como ente particular. Es un proceso que se crea como mínimo entre dos personas donde uno (el coach) procura que el otro (el coachee) tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo y encuentre motivación para actuar responsablemente, tras el dominio de su cuerpo, emociones y su lenguaje, desafiándose a sí mismo para conseguir sus objetivos tanto dentro del dominio del ser como del hacer.

Consiste en el acompañamiento a medida de una persona en un proceso de cambio, en un momento clave de su vida y a partir de las necesidades que ella misma expresa, hasta que alcance sus objetivos. El Coaching la conduce al éxito, a la autonomía y a la realización de sí misma, gracias al desarrollo conjunto de su potencial y de sus habilidades.

Esta definición cubre las grandes categorías de preguntas que normalmente se plantean:

- ¿Qué? Acompañamiento a medida.
- ¿Quién? Ella, la persona (o su equipo), por el coach.
- ¿Cuándo? En un momento clave de su vida o de su trabajo.
- ¿De dónde? De las necesidades que la persona expresa.
- ¿Para qué? Para que alcance completamente sus objetivos precisos.
- ¿Cómo? A través del cambio, implicando el desarrollo de su potencial y de sus habilidades.
- ¿Por qué? Para llevarla de forma duradera hacia el éxito, la eficacia, la autonomía y la realización de si misma.



Central Sindical Independiente y de Funcionarios

El coaching es una forma suave de despertar la conciencia de los desequilibrios existentes y de ayudar a que la persona encuentre su propio equilibrio vital, un camino hacia delante que resulte provechoso para su trabajo y su función en la sociedad. Esto suele implicar la creación de una visión de futuro o de un ideal al que aspirar, algo muy distinto de luchar para sobrevivir evitando los problemas.

La esencia del coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.

El coaching es una práctica no directiva, es decir, el coach debe poder mantener a lo largo de todo el proceso una posición de neutralidad con respecto a las decisiones que su cliente debe tomar. Dicha neutralidad debemos pensarla como la curva asintótica, es decir, se trata de una situación en que nos vamos acercando cada vez más a una actitud de neutralidad, sabiendo que la neutralidad absoluta no existe.

Con lo cual un coach es quién, mediante la formulación de preguntas, aplicando criterios de realidad, realizando sugerencias y un seguimiento adecuado, facilita el aprendizaje de nuevas formas de resolver problemas y logra una ampliación de la visión del cliente que le ayuda a ganar creciente autonomía.

El coaching trata del cambio, de cómo hacer cambios. El coach es un mago del cambio que toma las cartas que tienes y te ayuda a jugarlas mejor, a cambiar las reglas del juego o a encontrar un juego mejor. Los cambios se originan en el sueño de algo mejor. Cuando ya hemos alcanzado un sueño, miramos más allá y volvemos a soñar. Siempre hay otro sueño después del sueño.

Además un coach no sólo es un mago del cambio, sino también un luchador por la libertad. La libertad tiene dos facetas: la de liberarse de algo y la de gozar de libertad para hacer algo. El coach trabaja con las dos clases de libertad. Ayuda al cliente a liberarse de circunstancias insatisfactorias o desagradables y luego le abre otras posibilidades.

Nuestros sueños moldean nuestros objetivos y nuestros objetivos moldean nuestra vida. El coach nos ayuda a alcanzar nuestros objetivos y lucha junto con su cliente por la libertad, para liberarlo de las circunstancias que el cliente no desea y para que su cliente pueda elegir lo que desea.

El coach te mostrará el camino en el que te encuentras, te mostrará por donde puedes caminar y apoyará el cambio.

El coaching consiste en ayudar a la gente a ser feliz. Una parte importante del coaching consiste en ayudar al cliente a ser más responsable y consciente de sí mismo.

El coaching es una poderosa herramienta de cambio, disponible hoy en día para todas aquellas personas y empresas que buscan mejorar de forma puntual o regular.

Cuando se aplica individualmente se vuelve muy específico ya que se adapta, a medida, a las situaciones tan diversas de la vida, al mismo tiempo respetando íntegramente las aspiraciones y los valores de las personas.

Los principios del coaching son evidentes y están tocados de sentido común, ante todo diseñan el tipo de relación y de comunicación que el coach y el cliente van a utilizar. El coaching no es una mera herramienta, también es un método creativo que implica cambios personales y de comportamiento e invita a cada uno a revisar su propia visión del mundo.

El coaching permite que te fijes en tu funcionamiento cotidiano (profesional, personal....) sobre todo si existen fenómenos parásitos repetitivos que lo perturban. Hace que seas consciente de tus bloqueos relacionales, precisa los límites fisiológicos, emocionales e intelectuales.

Consiste en preguntar de forma muy precisa, de manera que el cliente se pregunte y reconsidere su punto de vista sobre él mismo, los demás y su propia situación.

El coaching conduce al cliente a aclarar un problema, cuestionar sus valores, pensar en los obstáculos que pueden o van a aparecer, buscar sus propias soluciones totalmente personales, hacerle ser consciente de sus frenos para desprenderse de ellos y le ayuda a descubrir recursos hasta el momento por explotar. En este sentido, mejora la eficacia y se convierte en "coaching de objetivo". Igualmente facilita la integración del saber y del aprendizaje. Favorece el desarrollo de la vida profesional.... respetando la vida personal.

El coaching hace que el cliente sea responsable de su vida y se asegura de que ponga todo en marcha para tener éxito, y todo esto únicamente con sus propios recursos. El coaching ayuda al otro a "ir allá donde quiere ir" o le permite simplemente vivir bien o mejor. Le permite preguntarse sobre lo que es y lo que hace, su misión, proponiendo así un conocimiento de sí mismo casi filosófico.

El coaching se apoya en la afirmación de la persona, su “desarrollo” psíquico, su plenitud, la auto confianza, la motivación, la adaptación creativa y fluida frente a los cambios del entorno..... Refuerza la autonomía, la creatividad, la autoestima, la responsabilidad.... Es eficaz allá donde las órdenes, las contrariedades, las amenazas, los diferentes medios de persuasión tienen una eficacia muy limitada.

2. HISTORIA Y ORIGEN DEL COACHING

La historia apunta hacia los siglos XV y XVI, cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 Kms., de Budapest, (entre Viena y Pest) y convertida en parada obligada para todos los viajes entre las dos capitales.

En esta ciudad de Kocs empezó a hacerse muy común el uso de un carruaje caracterizado por ser el único provisto de un sistema de suspensión. Además, destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales.

En este punto, empezó a hablarse del kocsi szekér, o sea el ‘carruaje de Kocs’, símbolo de la excelencia. De esta forma, el término kocsi (pronunciado cochi) pasó al alemán como kutsche, al italiano como cocchio y al español como coche.

Por tanto, la palabra coach (coche) es de origen húngaro. Designaba un vehículo tirado por animales para transportar personas.

Es así como la palabra “coach” derivado de “coche” cumplía la función de transportar personas de un lugar a otro. El coaching, de alguna manera, también transporta a las personas de un lugar a otro, de donde están hoy, a donde quieren llegar en el futuro. Aunque evidentemente, no es el coach quien carga con el viaje, ni es responsable del rumbo ni de las decisiones que el “conductor” (cliente/coachee) tome a lo largo del proceso.

En los Estados Unidos, la palabra coach ha perpetuado sus raíces europeas abandonando el objeto (el coche), pero guardando la función y la utilidad: llevar a los pasajeros que lo deseen desde el punto de partida hasta un destino dado. Enseguida se enriqueció de todas las prácticas, de paso de un estado a otro, más deseable y favorable, donde el coach es muchas cosas a la vez: un tutor, un monitor, un entrenador....., fortaleciéndose en todas las actividades consistentes en preparar, motivar, entrenar, estimular.....

Y esta palabra “coaching” nos llega así de más allá del Atlántico, después de haber hecho su muda y de estar dotada ahora de un nuevo bagaje.

Su aparición oficial tiene lugar en el terreno deportivo hace unos veinte años. Se instala en España a finales de los 90. Después de haber hecho una entrada notable en algunos deportes: Tenis, rugby, golf... y sobre todo después de haberse introducido en el mundo de la empresa, el coaching ha interesado rápidamente a todas las profesiones que comportan un proceso de crecimiento personal y a todos aquellos que quieren llevar un proyecto a término, aspiran a vivir mejor, pero no tienen ganas o no sienten la necesidad de asistir a una terapia y desean eliminar una molestia o un handicap.

3. LA FILOSOFIA SUBYACENTE

La filosofía del coaching está basada en la herencia de las teorías de Sócrates y en la aplicación de sus postulados mayéuticos. Hace referencia a la capacidad que tienen las personas de buscar y descubrir las respuestas por sí mismos. El arte de la mayéutica se basa en la conversación como método para adquirir el conocimiento.

De esto trata el coaching, de acompañar al destinatario del proceso de coaching, mediante aquellas preguntas e intervenciones que le permitan descubrir lo que necesita y ayudarle a encontrar las mejores respuestas.

“Pero los que me frecuentan –afirma Sócrates-, al principio parecen ignorantes, pero después como asistidos por el Dios, obtienen un provecho admirablemente grande, tal como les parece a ellos mismos y a los demás. Y sin embargo, es evidente que nada han aprendido nunca de mí, sino que ellos han encontrado por sí mismos, muchas y bellas cosas que ya poseían”.

Todo lo que se sabe de Sócrates (470-399 a.C.) lo conocemos gracias a los famosos diálogos de Platón (427-347 a.C). Por esto, muchos teóricos y estudiosos consideran que probablemente Platón haya utilizado la figura de Sócrates para transmitir sus ideas y enseñanzas. Fuere o no cierto, lo verdaderamente importante, en relación al conocimiento de los fundamentos del coaching, es reconocer y estudiar la metodología filosófica que Platón nos ha transmitido y que, confiando en su palabra comienza con las enseñanzas de Sócrates.

El método socrático (técnica para adquirir conocimiento por medio de la conversación), está plasmado en las obras de Platón (escritas en forma de diálogos), donde aparece Sócrates como protagonista preguntando a sus interlocutores, para que estos adquieran conocimiento y así llegar a la verdad de las cosas.

El método socrático es una forma de dialéctica (método para alcanzar la verdad, cuestionando los conceptos formados, transferidos o adquiridos). El método práctico basado en el diálogo (dialéctica) consta de 2 fases:

1. Ironía: a través de la cual, Sócrates lograba que su interlocutor reconociese su ignorancia y estuviera preparado para la búsqueda de la Verdad.
2. Mayéutica: a través de la cual, se busca la Verdad. La búsqueda consiste en un progreso en la exactitud de las definiciones elaboradas. Cuánto más correcta sea la definición, más cerca se encontrarán de la Verdad (definición Universal).

De estas enseñanzas socráticas parte la idea principal del coaching: el conocimiento no está en el coach sino en sus coachees (clientes). Esta idea es fundamental para reconocer el buen coaching y diferenciarlo de otras profesiones como la consultoría, el asesoramiento, la formación o la psicología (y sus distintas ramas científicas), entre otros.

Si no crees que verdaderamente todas las respuestas están en tus clientes, como coach debes revisar las bases de tu profesión como tal, e investigar y probar esta premisa o axioma fundamental para ejercer el coaching.

La filosofía práctica del método socrático es quizás la esencia fundamental que todo coach debería guardar y respetar celosamente en su profesión.

El método socrático, arte de la mayéutica o método de la partera (como comúnmente se le denomina) es la base metodológica del coaching. Así como la madre de Sócrates ayudaba a las mujeres a dar a luz, pero ella no paría, Sócrates ayudaba a encontrar respuestas en sus discípulos o interlocutores, pero no daba respuestas o soluciones.

Este es quizás, el primer paso dentro del proceso de coaching: que nuestros clientes sean conscientes de su vulnerabilidad, paso necesario y anterior al desarrollo de las competencias en busca de sus objetivos.

Lo que se busca en estos procesos se puede resumir en una “paradoja” basada en 2 premisas:

1. No podemos confiar en nuestro propio conocimiento dado que muchos de ellos no tienen base racional (fundamento o razón de ser).



Central Sindical Independiente y de Funcionarios

2. El conocimiento verdadero se encuentra en nosotros, si lo buscamos mediante preguntas correctas.

Esta “paradoja” es fundamental como base metodológica del coaching: todos tenemos conocimiento en nuestro interior, la cuestión está en descubrir ese conocimiento bajo las pautas del autoconocimiento, pudiendo ser potenciado con la ayuda de un coach, así como lo hacía Sócrates con sus discípulos.

Preguntas del Módulo 1.

1. Después de leer la definición de coaching, ¿cuáles crees que son los aspectos más importantes de esta disciplina?
2. Aparte de la Filosofía, ¿cuáles crees que son las otras fuentes del coaching?
3. Aunque el término Coach no es un anglicismo, ¿Dónde se inicia la disciplina del coaching?

MÓDULO 2. ¿Cómo debe ser un buen coach?

1. CUALIDADES DE UN COACH

El coach profesional sabe escuchar, ofrece una disponibilidad, sabe hacer su trabajo, es competente, tiene buen ánimo, una actitud mental positiva... y también una metodología precisa.

No te dará consejos ni una solución ya hecha: su deber es ayudar al cliente a desarrollar sus propios recursos, imaginar sus propias pistas, tener más flexibilidad en su conducta.

Un coach competente debe: tener un conocimiento del medio en el que tenga que intervenir sin tener la necesidad de ser un verdadero experto, una buena capacidad de relación, algunas nociones de psicología y/o desarrollo personal, y un perfecto conocimiento de su fuerza, de sus límites y de sus bloqueos.

Trabaja entre el problema presente, bien delimitado, y el objetivo a la vista, suficientemente atractivo y realista para movilizar la motivación.

Si eres coach eres también líder, y el líder tiene tres atributos principales: habilidad, conocimiento y sirve de ejemplo. La habilidad como la dimensión que le permite “saber hacer”, es capaz de actuar, de cambiar las cosas.

El conocimiento como la dimensión que le permite “conocer”, tiene capacidad de aprendizaje y una gran curiosidad por todo lo que le rodea. Y por último, es modelo para otras personas, desarrolla la dimensión del “ser”.

Se convierte cada vez más en la persona que quiere ser, se siente cómodo consigo mismo, tiene sus sueños, sus objetivos y sus valores y trabaja todos los días con ellos.

Todo esto se resume en que el buen coach se conoce a sí mismo, tiene claros sus objetivos y los valores que lo motivan, tiene diseñado un plan de acción y en la medida de la posible, vive de acuerdo con los valores de sus objetivos.

En resumen, el coach necesita un amplio espectro de competencias que generalmente son:

A. COMPETENCIAS APTITUDINALES: conocimientos, habilidades e inteligencia.

- **Visión**: Es inteligencia en acción. Es la capacidad de lograr una apreciación global de un fenómeno en sus dimensiones temporal y espacial. Es poder percibir en una visión integradora, el corto, el mediano y el largo plazo y considerar los detalles en sus diferentes manifestaciones. Es la posibilidad de realizar sucesivas inversiones de “figura y fondo” en el proceso perceptivo, para lograr una percepción más completa de la situación.

La visión permite comprender profundamente la complejidad de la situación y así poder ayudar al cliente en la creación de alternativas realistas y superadoras de su situación problemática.

- **Sabiduría**: es la combinación de visión, conocimientos y experiencia. Es la capacidad de “ver” y lograr una profunda comprensión a partir de los propios conocimientos y experiencia. Experiencia no es antigüedad, es el caudal intelectual que se crea a partir de haber realizado una permanente reflexión sobre las experiencias profesionales y de vida. Es lo que permite mantener la serenidad frente a los desafíos que plantea la sesión de coaching, que se basa en la convicción de que existen los recursos necesarios como para resolver la situación.

B. COMPETENCIAS DE PERSONALIDAD: que definen su carácter y forma de ser.

- **Humildad**: La palabra humildad proviene del latín humus, que significa tierra. Si superamos el sentido que vulgarmente se ha dado al término y vamos a su etimología, podemos decir que humilde, es una persona realista, que tiene “los pies en tierra”.

Se afirma en lo que sabe, es consciente de lo que no sabe y de que nadie puede pretender saberlo todo. El coach debe ser humilde en el sentido de realista.

- **Curiosidad**: es el interés por aprender y lograr dominio sobre las circunstancias.
- **Flexibilidad**: se refiere a la capacidad de aprender desde cero, pero también de desaprender lo aprendido, para “grabar” en su lugar algo

diferente y nuevo. Es el proceso que podríamos definir como de “antiesclerosis” y “antinarciso”.

“Antiesclerosis” en el sentido que flexibilidad no es debilidad, del mismo modo que firmeza no es rigidez. La firmeza deviene de poder mantener una posición, con la flexibilidad suficiente como para mantenerse abierto a una escucha activa frente a lo que se presenta como algo diferente a la propia visión.

Y “antinarciso” porque se es consciente de que nadie puede saberlo todo. Se trata de estimular y aprovechar la posibilidad de ampliar la visión que da el compartir. Es simplemente poder pensar, “qué estará viendo el otro que yo no veo”, en lugar de pretender convencerle de la verdad absoluta de mi punto de vista. El coach no debe caer en dogmatismos.

- **Seguridad en sí mismo**: la seguridad en sí mismo surge de la convicción alcanzada a lo largo del tiempo, de haber logrado resultados satisfactorios en el proceso de ayudar a otros. Nos referimos a ésta, como cualidad básica para el desarrollo del rol de coach. Es la condición que permite conducirse con espontaneidad frente a las dificultades, pues es consciente, tanto de sus capacidades como de sus límites. Sabe que no puede pretender saberlo todo y el no saber no le afecta en su autoestima.
- **Paciencia**: la paciencia es una cualidad indicadora de fortaleza. Es la fortaleza necesaria para mantener bajo control la ansiedad. La posee aquel que por haber percibido cuál será el curso que naturalmente seguirán los acontecimientos en una situación dada, puede esperar pacientemente su desenvolvimiento en el tiempo que sea necesario.
- **Consistencia**: Sé es consistente cuando se observa inequívocamente una íntima relación entre lo que una persona dice y lo que hace, cuando lo que expresa con palabras y lo que traduce en hechos concretos guarda una íntima relación. Esta no es una cualidad que se pueda aprender fácilmente, habitualmente una persona es consistente o no lo es, expresa aspectos estructurales de su personalidad, tiene más que ver con cómo es esa persona, más que con lo que ha aprendido.

- **Coherencia**: Ser coherente es ser consecuente con los propios valores y demostrarlo con los hechos permanentemente, es mantener a lo largo del tiempo: hoy, mañana, y pasado, una línea de conducta que permita percibir sus valores. La coherencia ayuda al afianzamiento del vínculo con el otro. Cuando una persona es coherente, el otro sabe a qué atenerse. Lo que puede esperarse en el vínculo con el otro es previsible.
- **Convicción**: Las convicciones son las creencias y los valores. Están profundamente arraigadas en la personalidad y de ellas surgen los paradigmas o modelos mentales desde los cuales percibimos la realidad y operamos sobre ella. Se trata así de poseer la convicción de que brindar coaching es algo posible y es algo en sí mismo bueno y útil.
- **Proactividad**: La palabra proactividad significa que podemos tomar la iniciativa. Significa que somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Somos la causa de nuestra vida, más que el efecto.

La palabra “responsabilidad” incluye las palabras “responder” y “habilidad” (habilidad para elegir la respuesta). Las personas muy proactivas reconocen esa responsabilidad. Su conducta es un producto de su propia elección consciente; se basa en valores, y no es producto de las condiciones ni está fundada en el sentimiento.

Si nuestras vidas están en función del condicionamiento y las condiciones, ello se debe a que, por decisión consciente o por omisión, elegimos otorgar a esas cosas el poder de controlarnos.

Si nuestra elección es ésta, nos volvemos reactivos. Las personas reactivas se ven a menudo afectadas por su ambiente físico. Si el tiempo es bueno, se sienten bien. Si no lo es, afecta a sus actitudes y su comportamiento. También se ven afectadas por el ambiente social, por el “clima social”. Cuando se las trata bien, se sienten bien; cuando no las tratan bien, se vuelven defensivas o autoprotectoras.

Las personas reactivas se ven impulsadas por sentimientos, por las circunstancias, por las condiciones, por el ambiente.

Las personas proactivas llevan consigo su propio clima. El hecho de que llueva o brille el sol no supone ninguna diferencia para ellas. Su fuerza impulsiva reside en los valores, y si su valor es hacer un trabajo de buena calidad, no depende de que haga buen tiempo o no. Subordinan los impulsos a los valores. Se mueven por valores: valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados.

Las personas proactivas también se ven influidas por los estímulos externos, sean físicos, sociales o psicológicos. Pero su respuesta a los estímulos, consciente o inconsciente, es una elección o respuesta basada en valores.

“Nadie puede herirte sin tu consentimiento”

Eleanor Roosevelt

C. COMPETENCIAS RELACIONALES: que muestran el dominio en ambientes sociales.

- **Inteligencia emocional:** La inteligencia emocional (IE) es la capacidad de percatarse de los propios sentimientos, así como de los de los demás, y gestionarlos de forma beneficiosa.

Se podría definir como inteligencia interpersonal, o aún más simplemente como habilidades sociales. Dichas habilidades se pueden dividir en cinco dominios: el conocimiento de las propias emociones (conciencia de sí mismo), el control de las propias emociones, la motivación propia o interna, el reconocimiento de las emociones en los otros y el manejo de las relaciones.

Es difícil perder los nervios cuando uno comprende qué ideas básicas le llevan a sentirse de un modo determinado. De hecho, las emociones son lo que nos mueve, como el viento las velas de un barco, y la IE es la capacidad de pensar el modo en que esta fuerza que despliegan nuestras emociones, en vez de arrastrarnos inevitablemente, nos impulse hacia nuestro objetivo.



Central Sindical Independiente y de Funcionarios

Si lo conseguimos, decidimos el rumbo de nuestra carrera y de nuestra vida. Se trata de algo decisivo pues las emociones mal manejadas representan un peligro. Incluso las positivas, como la alegría, pueden generarnos problemas si las expresamos de forma inapropiada o en un momento inconveniente.

Todas las emociones tienen su razón de ser. Siempre nos proporcionan información significativa y la cuestión importante es qué decidimos hacer con ellas. La variedad emocional es importante y es básico saber aceptar e integrarse en el paisaje que en cada momento nos toca vivir.

En todo caso es preciso aprender a buscar los entornos más favorables y poner en juego nuestros recursos y mecanismos de adaptación a fin de que nuestras emociones jueguen a nuestro favor y no en su contra.

Pero a la inmensa mayoría se nos ha educado de forma que parece que haya emociones permitidas o buenas y otras negativas o malas y, por tanto, que no es lícito expresarlas o reconocerlas.

Saber darse cuenta de lo que sentimos es importante. Pero debemos aclarar que no se produce conciencia, ni cambios, sin dolor. El crecimiento personal comporta cierto nivel de sufrimiento porque tomar conciencia, dar nombre a los sentimientos y analizar nuestras actitudes y actuaciones es parecido a un “parto emocional” que nos empujará a realizar cambios en nuestra vida para recuperar la coherencia.

Y, a veces, estos cambios pueden tener un enorme impacto en nuestra vida diaria. Al tomar una decisión de cambio debemos ser conscientes de que se van a producir pérdidas en nuestro balance vital, además de las ganancias que se deriven de ella. Pero no tomar decisiones también es una opción con consecuencias, muchas veces, peores.

La autoconciencia es la primera de las competencias emocionales y la base sobre la que vamos a construir las demás.



Central Sindical Independiente y de Funcionarios

El autoconocimiento es liberador si lo emprendemos como una tarea de toda una vida y como una decisión en la que basaremos nuestro modelo de persona. Trabajaremos para que nuestras elecciones sean congruentes y ya no nos será posible vivir echando la culpa a los demás de aquello que nos ocurre. Nos hemos colocado en una posición de sujetos protagonistas y, por tanto, activos y responsables.

No hay emociones positivas o negativas, buenas o malas. Las emociones aparecen y nos informan. Lo más importantes es qué hacemos y cómo gestionamos estas informaciones.

Una buena gestión de nuestros recursos emocionales hará que nuestras fuentes de energía (la ilusión, la automotivación o la alegría) sean energías renovables y que otras (la ira, la envidia y el miedo) sean energías reciclables.

Una mala gestión puede provocar, en cambio, que la ira derive en resentimiento y odio, y que la energía que estas emociones producen, se pierda o se utilice para destruir o destruirnos. Tenemos una energía que es preciso saber invertir de forma que sea beneficiosa para nosotros.

Apenas habíamos asimilado la idea de inteligencia emotiva, cuando apareció el concepto de inteligencia espiritual, no como un concepto religioso sino como el deseo básico de encontrar un sentido y un propósito fundamental en la propia existencia, además de tener una vida integrada.

“No se trata de cómo yo te llame, sino a qué respondes tú.

Pero si no sabes quién eres, cualquiera puede ponerte un nombre.

Y si cualquiera puede ponerte un nombre,

Entonces responderás a cualquier cosa”.

Proverbio africano

D. COMPETENCIAS TÉCNICAS: donde se demuestra el dominio de las herramientas que se utilizan en el proceso de coaching.

2. HERRAMIENTAS INTERNAS Y EXTERNAS DEL COACH.

Dada la variedad de problemas o de proyectos en los cuales el coaching puede ayudar, el coach necesita un amplio abanico de medios de los que pueda disponer.

Sabemos que el coaching inicialmente utilizó estas herramientas en el campo deportivo, con la intención de conducir al deportista a su propio nivel óptimo, actuando en tres planos. Estos tres planos hacen referencia a:

- Por una parte su potencial (parte sumergida del iceberg – estructura profunda)
- Por otra parte su capacidad de actuar (parte emergida del iceberg – estructura de superficie)
- La tercera es la relación entre el coach y el deportista, es decir el marco y las condiciones de su trabajo interactivo.

Este modelo de intervención se ha transferido, en su esencia, a todas las formas de coaching que se emplean hoy en día. Así, las técnicas empleadas garantizan el buen funcionamiento del coaching y movilizan a la vez la conciencia profunda del cliente (disposición al cambio) y sus habilidades (capacidad de ser operacional).

No es nuestro objetivo proponer un inventario exhaustivo de las técnicas que se emplean, sino más bien evocar los principios que guían a los coaches en su trabajo. Recalquemos además que tal lista de herramientas no tiene ninguna utilidad por sí mismas, ya que cada sesión de coaching responde a una dinámica propia, centrada en las necesidades y los objetivos del cliente.

La elección de las técnicas apropiadas dependerá de la interacción coach–cliente y del avance hacia el objetivo común. Para garantizar la buena marcha del proceso, hay varias técnicas disponibles para el coach.

Lo importante es usar las herramientas que permitan:

- Tener el control de la situación. Con esto, el coach propone y el cliente dispone (protección-permiso.....respetando los principios éticos y deontológicos).
- Adaptar su comunicación a medida y en función de las reacciones observadas. El coach debe concentrarse en su interlocutor y ser consciente de lo que le está pasando (empatía, rapport, calibración, disociación, técnicas de la precisión del lenguaje, etc.).
- Respetar al cliente y tener en cuenta su visión de las cosas, su realidad (técnicas de cuestionamiento, reencuadre, escucha codificada, metáforas, visualización, técnicas de solución de problemas, definición de objetivos, gestión del estrés, eficacia, protocolos y estrategias de decisión, etc..)

2.1. HERRAMIENTAS INTERNAS

Son aquellas que se basan en la propia capacidad del coach.

Entre ellas destacan:

A. CALIBRACIÓN

El calibrado supone reconocer con precisión el estado de otra persona, lo que otra persona siente, mediante la lectura o interpretación de sus signos no verbales.

Calibrar es la máxima competencia de ver, percatarse y observar. La mayoría de personas sólo ven a los demás. Ver es permitir que el ojo registre únicamente las ondas electromagnéticas de luz.

De este modo, uno puede estar viendo los movimientos oculares, los gestos y la indumentaria de otra persona sin extraer de ello significado alguno.

El nivel siguiente consiste en percatarse. Cuando te das cuenta de algo, lo que estás viendo cobra significado.

El último nivel consiste en la observación. Es en este nivel en el que puedes calibrar. Ahora no tan sólo te percatas, sino que descubres patrones.

La calibración es la habilidad para captar las sutilezas de la comunicación. Consiste en focalizarse sobre los signos no verbales de la comunicación, a través de la observación detallada y precisa de todas las variaciones que se producen en el componente analógico de la comunicación en una persona, en dos secuencias de tiempo diferentes y correlativas. Es, por lo tanto, una medición detallada de los cambios que se producen en el proceso comunicativo.

A través de la calibración, podemos conocer lo que ocurre en la mente de otras personas, su grado de atención, si existen congruencias entre lo que se dice y los gestos que se realizan, si alguien nos miente o cómo es el estado físico de alguien a pesar de lo que nos diga y, por último, y muy importante, entender a nuestros interlocutores, sin necesidad de que hablen.

La calibración se logra a través de la observación objetiva de la fisiología y del lenguaje no verbal de las personas para poder identificar los mensajes que emiten a través de sus canales de expresión (postura corporal, movimientos, tono de voz, respiración, palabras,..) y si estos se presentan como mensajes múltiples o mensajes unificados, lo que nos permitirá darnos cuenta de si existe congruencia o incongruencia en el conjunto del mensaje.

B. ESCUCHA ACTIVA

Saber escuchar y atender es un requisito primordial del coach, que puede afectar, si no se tiene, a la motivación y a la falta de atención del cliente y a la posibilidad del coach de comprender a éste erróneamente y elegir una estrategia de análisis inadecuada.

La finalidad de escuchar consiste en comprender realmente el punto de vista de la otra persona, cómo piensa y siente, y cómo ve y va por el mundo. La escucha activa significa “escuchar” íntegra y atentamente el mensaje del emisor y “devolverle” lo que pensamos haber recibido (tanto expresado como sobreentendido, tanto verbal como no verbal).

Escuchar parece algo sencillo. Sin embargo, prestar verdaderamente atención a tu cliente y escucharle con atención sin que medie juicio, interpretación o distorsión, constituye una experiencia en verdad muy profunda.

Hay cuatro niveles de escucha:

- **Oír:** es el nivel más superficial de escucha. Oír registra las ondas sonoras de la voz del otro. Puedes estar oyendo a alguien y al mismo tiempo estar pensando o haciendo otra cosa. Para oírle no necesitas prestarle atención. El coach no debería estar nunca en este nivel.

- **Escuchar a:** es el segundo nivel que consiste en escuchar al cliente, pero con una pregunta en mente, ¿qué significa esto para mí?. Escuchas desde dentro de tu propia experiencia, utilizando la experiencia de esta otra persona para activar tus propios recuerdos. Se trata del nivel cotidiano de escucha, adecuado para las conversaciones ordinarias pero no para el coaching. Puede que te esté hablando de una conversación con su pareja y eso te hace pensar en otra parecida con la tuya.

- **Escuchar para:** el tercer nivel corresponde a escuchar buscando algo en lo que el cliente dice. El coach puede tener una idea en mente, filtra lo que el cliente dice y lo selecciona para formarse una opinión. Para ello es probable que el coach establezca un diálogo interno consigo mismo.

- **Escucha consciente o activa:** La escucha consciente consiste en una escucha profunda con un mínimo de juicio. Te mantienes al margen. Hay un mínimo de dialogo interior. Es el nivel en que tu intuición puede funcionar mejor. Esta escucha tiene tres enemigos:
 - Diálogo interno: si te escuchas a ti mismo no puedes escuchar al cliente. Así pues, deja que sea el cliente quien te hable y no tú mismo.

 - Tensión muscular: no es fácil escuchar si estás tenso, de modo que si descubres que tu atención disminuye, relájate. Asegúrate de estar cómodo, la incomodidad física es otro factor de distracción.

 - Mirada fija: tu mente estará más abierta y receptiva si utilizas todo el campo visual, de modo que suaviza tu enfoque y amplía tu visión. Permanece todo el tiempo que puedas con la visión amplia y desenfocada.

La escucha activa no es una capacidad innata para todo el mundo y requiere práctica. En este sentido, hay que tomar algunas precauciones. Hay que evitar:

- Llevar la contraria, aconsejar, dar soluciones, querer dar la lección o hacer un sermón.

- Desviar la conversación, cambiar de tema o de idea.
- Pensar sólo en lo que vamos a decir.
- Creerse capaz de anticipar lo que dirá el cliente.
- Entornos físicos muy ruidosos (teléfonos, otras conversaciones de otras personas y distracciones de fondo).
- Soñar despierto y pensar en cualquier otra cosa que no venga al caso.
- Interrumpir al cliente cuando habla.
- Reconfortar o consolar al cliente cuando exprese sus sentimientos.
- Emplear un lenguaje con gran carga emocional ya que el lenguaje emotivo puede generar una respuesta igual en el cliente.
- Emplear el humor inadecuadamente (falta de empatía).

El error más habitual es querer hablar demasiado y expresar nuestro punto de vista a toda costa; de ahí que nos concentremos únicamente sobre la idea que queremos transmitir, y no sobre lo que nos están diciendo. Esta forma de distraerse perjudica seriamente la comunicación.

Para escuchar bien es importante olvidarse de los propios problemas, objetivos e intenciones personales y, al contrario, mostrarse disponible y atento hacia los demás.

Seguidamente te proponemos 20 principios para mejorar tu escucha:

1. Reunir las condiciones de una buena escucha, lo que significa prepararse a conciencia.
2. Evitar hacer o pensar en otra cosa; céntrate en el tema.
3. Determinar la finalidad de la escucha, motivarse.
4. Demostrar interés y curiosidad por el otro, hacer prueba de empatía.
5. Ser considerado con el que habla, y crear un clima de confianza.
6. Escuchar con las orejas, los ojos y el cerebro, escuchar lo no verbal.



Central Sindical Independiente y de Funcionarios

7. No intentar interpretar de inmediato. Aunque creas que le has entendido, escucha con atención hasta el final.
8. Mantener una actitud mental positiva y buscar los puntos de convergencia (palabras y frases positivas).
9. Adoptar una actitud objetiva y constructiva.
10. Practicar la escucha activa: tratar de entender y analizar.
11. Escuchar la última frase y hasta la última palabra porque a menudo resumen las expectativas del interlocutor.
12. Comprobar que el otro nos entiende.
13. Tomar notas discretamente. Te ayudarán a recordar los temas que habéis tratado.
14. Dejar hablar, no interrumpir, callar. Hay que ser disciplinado e imponerse silencio (¡el silencio es oro!).
15. Respetar el silencio del cliente, todo el mundo necesita pensar.
16. Identificar la cuestión central.
17. Evitar el etiquetar, el juicio o la evaluación hasta haber oído toda la historia.
18. Analizar y reflejar lo que se ha oído.
19. Proporcionar feedback claro para demostrar que se está escuchando. (Sí, ajá, sigue, cuéntame más sobre).
20. Resumir siempre los puntos clave de la conversación al término de ésta y preguntar al cliente si está de acuerdo.

*“El principio de la sabiduría es guardar silencio,
el segundo nivel es escuchar”*

Los siete Sabios de Israel

C. COMUNICACIÓN

Los estudios sobre la Comunicación Humana llegaron a establecer los siguientes axiomas básicos:

- No es posible no comunicarse.
- Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional.
- La naturaleza de la relación depende de las secuencias de puntuación de las comunicaciones establecidas por los participantes.
- Los seres humanos se comunican tanto de manera digital como analógica.
- Todos los intercambios comunicativos son simétricos o complementarios.

Después de la supervivencia física, la comunicación es la más básica y vital de nuestras necesidades. Lo que cada uno de nosotros pensamos, el diálogo con nosotros mismos, es muy importante, pero no suficiente para desarrollar una buena comunicación.

Lo realmente importante para que el conocimiento no permanezca en lo más hondo del océano de la mente es la capacidad de transmitir mensajes, pensamientos y sentimientos.

El lenguaje humano puede ser verbal y no verbal, y es posible exteriorizarlo o no. Cuando el lenguaje se exterioriza, hablamos de comunicación interpersonal; en el segundo caso, se da lo que conocemos como “diálogo interno”, la conversación intrapersonal. Ambos lenguajes crean nuestra realidad.

Así pues, destacan las siguientes formas de Comunicación:

1. Comunicación Verbal

La Comunicación Verbal que se desarrolla durante la sesión difiere notablemente de las pautas habituales en una conversación cotidiana, especialmente en lo que se refiere a la conducta verbal del coach.

Técnicas de intervención verbal

Son aquéllas técnicas que permiten a un coach intervenir verbalmente durante el desarrollo de una sesión. Se diferencian unas de otras, por el objetivo que pretenden alcanzar y por la estructura enunciativa que requieren.

Se clasifican en 2:

A. Técnicas directivas: aquéllas intervenciones verbales del coach en las que el mensaje está organizado en función de su propio sistema de referencia y no de acuerdo con el sistema de referencia del coachee. Se basan en la idea de que el coach ha elaborado previamente un esquema de la sesión.

En coaching se utilizan habitualmente las no directivas, antes que las directivas.

Entre las directivas, destacan las siguientes:

- **SONDEO:** consiste en una pregunta que pretende directamente conseguir alguna información del cliente. Se utiliza para enfocar un tema determinado. A veces, se pide al coachee una elaboración o una aclaración.

La pregunta suele contener la partícula QUÉ, COMO, CUANDO, DONDE O QUIEN, y además puede adoptar 2 modalidades:

-Preguntas abiertas: son aquéllas que no pueden contestarse con un "si" o un "no". Aunque son las que más se utilizan durante toda la sesión, son particularmente adecuadas en las primeras etapas de la misma.

-Preguntas cerradas: son aquéllas que se contestan con un "si" o un "no". Son útiles si se quieren clarificar conceptos y situaciones.

Una restricción importante en el manejo del sondeo consiste en la evitación de la pregunta ¿POR QUE?, ya que suele hacer que el cliente se ponga a la defensiva o se sienta obligado a dar una explicación o justificación de su conducta. Es mejor sustituirla por la partícula QUÉ.

- **INFORMACION:** dar información durante una sesión de coaching consiste en transmitir al cliente, datos referidos a hechos, situaciones, fechas,.. con objeto de:

- identificar alternativas.
- evaluar alternativas
- disipar dudas

- **AFIRMACION DE LA CAPACIDAD:** consiste en que una persona pone de manifiesto, a través de un enunciado verbal, la capacidad habitual de otra, para realizar una actividad concreta.
- **CONFRONTACION:** es un tipo de intervención verbal donde una persona describe algunas discrepancias o distorsiones que aparecen en los mensajes y/o conductas de otra.
- **INTERPRETACION:** consiste en una emisión verbal donde una persona ofrece a otra, una forma distinta de concebir algunas de sus situaciones o una explicación de sus conductas y actitudes.
- **INSTRUCCIONES:** esta técnica consiste en uno o más enunciados a través de los cuales una persona pretende instruir, dirigir o indicar a otra sobre cómo debe de hacer algo.
- **ENCUADRE:** consiste en una intervención donde una persona trata de predisponer a otra, para que considere una situación o suceso desde una perspectiva determinada.

B. Técnicas no directivas: son aquellas técnicas donde el coach escucha atentamente el discurso del cliente y presta la debida atención al proceso de interacción que mantiene con él.

Por esta razón, los enunciados de esta clase de intervenciones se construyen en función del sistema de referencia del cliente, ya que ésta es la única manera de poder lograr los objetivos generales perseguidos con su empleo, a saber, el establecimiento del rapport en un clima de confianza mutua y la fluidez de la comunicación y la interacción recíproca.

Tienen por metodología incitar a hablar al cliente sin marcarle ninguna pauta, ni hacerle preguntas concretas ni dirigidas.

Tienen su fundamento en la creencia de que el cliente ante una situación en la que se le permita ser escuchado, sacará su verdadera personalidad y nos permitirá recabar información suficiente para ayudarlo a conseguir sus objetivos.

El punto crítico es la capacidad que ha de tener el coach para saber escuchar al candidato.

Destacan las siguientes:

- **CLARIFICACION:** consiste en una pregunta que el coach dirige al coachee con intención de alcanzar alguno de estos 2 objetivos:

- promover la elaboración que ha de realizar el cliente, sobre los contenidos de los que estaba hablando inmediatamente antes de la intervención del coach.

- comprobar que se han comprendido correctamente las palabras del coach.

- **PARAFRASIS:** consiste en un enunciado que repite, con palabras del coach, el contenido cognitivo del mensaje del cliente. Los contenidos cognitivos de un mensaje se identifican con facilidad porque hacen referencia a situaciones, sucesos, personas, objetos o ideas.

- **REFLEJO:** aquéllas intervenciones en las que el coach recoge la parte afectiva del mensaje del cliente, incluyendo el tono emocional empleado por éste. Los contenidos emocionales de un mensaje se identifican con alegría, desilusión, deseo, etc. y con comunicaciones no verbales unidas a la emisión del mensaje. Más utilizada en entrevistas emocionales o con pacientes clínicos.

- **RESUMEN:** consiste en elaborar y transmitir al cliente dos o más paráfrasis y/o reflejos, en los que se condensan algunos de sus mensajes.

Resumir constituye una forma de comprobar que se ha comprendido bien lo que el cliente ha dicho y además, sirve como estímulo para que éste diga más cosas.

Los objetivos que permite alcanzar esta técnica son:

- enlazar diversos elementos dispersos a lo largo de las comunicaciones del candidato.

- identificar un tema o estructura común a una serie de enunciados.

- interrumpir una divagación excesivamente larga.

Es aconsejable emplear el resumen, siempre que sea necesario cerrar una etapa de la sesión, aunque ocasionalmente, puede utilizarse para introducir un tema que, hasta ese momento, sólo se había manifestado de forma latente o tangencial.

- Las otras Técnicas (**Autorevelación e Inmediatez**) se utilizan, habitualmente, en ámbitos clínicos.

-AUTOREVELACION: consiste en un enunciado o grupo de enunciados, a través de los cuales el terapeuta comunica al paciente, de manera intencional, información sobre sí mismo.

-INMEDIATEZ: consiste en la descripción de las observaciones y/o sentimientos concretos que experimenta el terapeuta en relación consigo mismo, en relación con el paciente y/o con los problemas significativos de la relación entre ambos.

2. Comunicación no verbal.

La Comunicación No Verbal se define cómo aquella clase de eventos comunicativos que trascienden la palabra hablada o escrita.

La importancia de este tipo de Comunicación reside en el tipo o cualidad de información que transmite y en la cantidad de información que pueden cursar.

Se dice que el 65% de la información transmitida durante una conversación cotidiana, corresponde a comunicación no verbal.

Tipos de Comunicación No Verbal

- **Kinésica:** todo tipo de movimientos corporales, como son los gestos, las expresiones faciales, el contacto ocular y la postura.

Igualmente, en esta categoría se suelen agrupar otros elementos de naturaleza más estable, como son el aspecto físico, la altura, el peso o el aspecto general del comunicante.

- **Paralingüística:** aglutina aquéllas conductas relacionadas con los aspectos vocales no lingüísticos de un mensaje, como son la calidad de voz, las vocalizaciones, los silencios, la fluidez de la pronunciación o los errores del habla.

- **Próxemica:** conductas ligadas al uso del espacio personal y social, como, por ejemplo, la distancia interpersonal, la manera de sentarse o la forma de disponer una habitación.

Relaciones Conducta Verbal-Conducta No Verbal

Durante la comunicación, la conducta no verbal puede relacionarse con la verbal, de 6 maneras diferentes:

- **Repetición:** el mensaje verbal y no verbal transmiten idéntica información, como en el caso en que un ligero movimiento de cabeza de arriba hacia abajo acompañe a la palabra "sí".
- **Contradicción:** el mensaje no verbal se opone al verbal. En estos casos, la mayoría de los comunicantes tienden a tomar como válido el mensaje no verbal.
- **Sustitución:** en este caso, una conducta no verbal ocupa el lugar de un mensaje lingüístico. Cuando alguien sonríe para indicar conformidad.
- **Complementación:** una conducta no verbal complementa una conducta verbal cuando la modifica, termina o elabora de algún modo. Un comunicante dice haber abandonado un determinado proyecto y, al mismo tiempo, se encoge de hombros.
- **Acentuación:** habitualmente, los mensajes verbales se enfatizan mediante el uso de los registros no verbales.
- **Regulación:** la conducta no verbal contribuye de manera definitiva a la regulación del flujo de la conversación. El turno de intervención suele expresarse mediante un movimiento que compromete las cejas y la barbilla.

Entre las herramientas internas que ayudan al coach a mejorar la comunicación con su cliente podemos citar las siguientes:

1. RAPPORT

El rapport o reflejo es la capacidad de escuchar con todo el cuerpo. Es la habilidad de relacionarse con los demás de tal modo que se cree un clima de confianza y entendimiento. Rapport es compenetración, es “estar en la misma onda” y tener conciencia mutua de los sentimientos del otro.

En coaching, el rapport es un requisito previo para la comunicación efectiva, la influencia positiva y el cambio.

Existen muchos estudios sobre el tema de la compenetración o sintonía, pero la mayoría se centran exclusivamente en el lenguaje corporal. Sin embargo, el rapport va más allá del lenguaje corporal, proporciona un medio de crear y mantener una compenetración más profunda, que nos permite mejorar la calidad de nuestras relaciones.

Una de las cualidades que debe poseer un buen coach es ser capaz de crear un ambiente de confianza y seguridad. El cliente debe sentirse a gusto con el coach para que, de esta forma, sea capaz de abrirse a él y hablar abiertamente de sus necesidades, frustraciones y deseos, así como de sus limitaciones, valores, expectativas y creencias.

El rapport es una de las herramientas del coach que encaja perfectamente con este fin. Consiste en reflejarse, igualarse o manifestarse como el cliente lo hace.

El igualarse con discreción, elegancia y sutileza, enfatiza la importancia de la percepción de aspectos de la conducta de otra persona, permitiéndole al coach acercarse y “conectar” mucho más fácilmente con el modelo que el cliente tiene del mundo, con su mapa mental.

Para obtener rapport, el coach puede reflejar cualquier parte de la conducta de su cliente, ajustando su lenguaje verbal y no verbal para moverse y relacionarse con él.

2. PREGUNTAS

El coaching se basa en el método socrático. Este método consiste en hacer una serie de preguntas al cliente acerca de una cuestión hasta que éste descubre su propia respuesta, en vez de ser el coach el que la dice.

Un excelente coach sabe hacer preguntas apropiadas y acertadas en el momento justo y en el contexto en el que se opera. El tipo de pregunta que se plantea influye en el tipo de respuesta que se obtiene. Mientras que de una buena pregunta puede resultar una buena respuesta, la respuesta a una mala pregunta siempre será mala.

Saber preguntar quiere decir no preguntar nada al candidato, sin que se pueda justificar por qué se ha demandado esa información concreta, en ese preciso momento.

Saber preguntar implica que al formular una pregunta concreta, se han tenido en cuenta las siguientes consideraciones:

- Las preguntas dirigidas personalmente al sujeto, empleando el vocablo tú, Vd o llamándolo por su nombre, tienden a generar respuestas más fiables que si la pregunta se formula de forma abstracta.
- Un efecto semejante tienen las formulaciones en afirmativo respecto a los enunciados negativos.
- El enunciado de una pregunta debe evitar sugerir la respuesta.
- El enunciado de una pregunta no debe contener alternativas cerradas de tipo disyuntivo (o..o..) ni categorías que conlleven una implicación.
- Las preguntas deben enunciarse de tal manera que su respuesta no haya de ser obligatoriamente prolija. En caso de que el coach busque una información extensa o compleja, es conveniente que formule varias preguntas escalonadamente.
- El enunciado de una pregunta no debe ser ni tan específico que pueda dar lugar a una respuesta irrelevante, ni tan general que promueva una respuesta estereotipada.
- Conviene prestar especial atención al marco de referencia implicado por el enunciado de una pregunta, de forma que éste quede explicitado e integrado en su formulación y no haya de ser inferido por el cliente.
- La estructura sintáctica y la selección léxica del enunciado de una pregunta deben realizarse buscando preferentemente la sencillez y la claridad, eligiendo por ejemplo, voces activas en lugar de pasivas.

Las preguntas sirven para muchas cosas. En la sesión inicial el coach pregunta para recabar información y establecer los hechos. En las fases sucesivas, el coach pregunta para explorar las creencias y los valores del cliente, para profundizar en su pensamiento y averiguar qué quiere, por qué lo quiere y qué le impide alcanzarlo.

Las preguntas tienen una extraña cualidad: no puedes dejar de responderlas. Te obligan a reflexionar sobre tu experiencia.

Toda pregunta contiene alguna presuposición: una suposición que tiene que ser aceptada como cierta antes de pensar en la pregunta. O aceptas la presuposición para responder a la pregunta, o tienes que formular una pregunta sobre la pregunta.

Por ejemplo, cuando el coach pregunta a su cliente, ¿qué es lo que quieres?, presupone que el cliente quiere algo. El cliente puede responder con sus objetivos o decir que no lo sabe. Ambas respuestas implican que el cliente ha aceptado la presuposición. Como alternativa el cliente podría contestar, “no quiero nada”, lo cual responde a la pregunta de modo distinto, puesto que rechaza la presuposición implícita en ella. También podría cuestionar la propia presuposición preguntando, ¿qué te hace pensar que quiero algo?.

Parte del arte de formular preguntas poderosas consiste en incorporarles las presuposiciones más potenciadoras que resulte posible. Muchas personas formulan preguntas con presuposiciones inútiles o perjudiciales.

Por ejemplo, la pregunta: ¿quién es el culpable de todo esto?. Esta pregunta tiene dos presuposiciones, primera, que existe la culpa y segunda, que hay alguien a quien se le debe atribuir.

Características de una buena pregunta

Hay que tener presente que si se hace una pregunta, sea cual sea, se debe facilitar al interlocutor la posibilidad de pensar para que pueda contestarla. En general, en el terreno de la comunicación se considera que, para que un mensaje llegue bien al destinatario, las preguntas tienen que ser:

1. **CORTAS:** la primera característica de una buena pregunta es su longitud: ¡una buena pregunta debe ser corta!. Una pregunta demasiado larga no consigue su objetivo porque al interlocutor se le puede olvidar la primera parte, o bien porque puede que se concentre tanto en ésta que ya no oiga la continuación.
2. **CLARAS:** segunda característica: ¡una buena pregunta debe ser clara!. Clara y fácil de entender. O sea, formulada en el lenguaje del interlocutor y no en nuestra jerga profesional.

3. **PRECISAS:** tercera característica. Lo que significa que debe poseer un “objetivo específico”, estar en relación directa con el tema que se trata y expresar sólo una idea a la vez. En el caso contrario, el interlocutor se siente confundido y desorientado y ya no sabe qué se le pregunta exactamente.
4. **ADAPTADAS:** Cuarta característica ¡cuidado con la forma de la pregunta!. Hay que adaptar el tipo de pregunta (abierta, cerrada, alternativa, etc.) al objetivo y a la situación del momento.

Cómo formular preguntas poderosas:

Las preguntas poderosas en coaching comparten cinco características básicas:

1. Suelen comenzar con la palabra “qué”. Las preguntas que comienzan con “por qué” suelen ser menos poderosas.
2. Conducen a la acción. Las preguntas poderosas están orientadas a las soluciones. La comprensión intelectual no basta para resolver un problema o lograr un objetivo. Es necesario además hacer algo al respecto.
3. Están más orientadas a los objetivos que a los problemas. El coaching se centra en el presente y en el futuro, más que en el pasado.
4. Llevan al cliente hacia el futuro más que a buscar explicaciones en el pasado.
5. Contienen presuposiciones poderosas que ayudan al cliente. La estructura básica de una buena pregunta de coaching es:

Qué..... tú verbo..... futuro positivo

- Qué: hace que la pregunta sea específica y orientada al objetivo.

- Tú: la aplica al cliente y le responsabiliza.
- El verbo significa acción.
- El futuro positivo conduce al cliente hacia el futuro que desea.

¿Para qué preguntar?

Las preguntas permiten generar confianza, manejar el tiempo y ganar eficacia.

Las principales razones para formular preguntas son:

- Captar la atención del cliente.
- Despertar interés.
- Establecer una sintonía, favorecer el entendimiento con el cliente.
- Descubrir las necesidades del cliente y explorar sus valores y preocupaciones.
- Reforzar los contactos ya existentes.
- Estimular la reflexión y la creatividad.
- Orientar la reflexión.
- Asegurar una buena comprensión.
- Orientar hacia la decisión.
- Facilitar la reflexión y el desarrollo personal (las preguntas pueden ser una herramienta muy eficaz para analizarse uno mismo).

Las preguntas del coaching obligan a prestar atención, a concentrarse en la precisión y a crear un circuito de feedback.

Tipos de preguntas

Algunas preguntas invitan a reflexionar y guían al otro hacia el buen camino, otras permiten dominar y dirigir la entrevista, otras provocan o irritan, otras obtienen respuestas negativas, pero también hay preguntas que atraen la simpatía porque exigen ser escuchadas de forma activa.



Central Sindical Independiente y de Funcionarios

Existen muchos tipos de preguntas, pero en este módulo nos ceñiremos al tipo que tienen función informativa. Estas son: las preguntas abiertas y las preguntas cerradas.

PREGUNTAS ABIERTAS

Su fin es conseguir que se materialicen las ideas y que el interlocutor hable; son las auténticas preguntas de Sócrates. Las preguntas abiertas son mucho más eficaces para generar conciencia y responsabilidad en el proceso de coaching.

Todas empiezan por adverbios o pronombres interrogativos como:

QUIÉN –QUÉ -DÓNDE–CUÁNDO–CÓMO–CUÁNTO–CUÁL–CUÁLES–PARA QUÉ

Las preguntas abiertas, aunque a veces se les podría criticar su imprecisión, tienen la gran virtud de iniciar el diálogo, de incitar al interlocutor a reflexionar y de evitar una respuesta del tipo “sí”, “no” o “quizás”.

Gracias al carácter simpático de este tipo de preguntas el interlocutor interviene de una forma positiva. Le permiten exteriorizar sus necesidades, sus problemas, sus temores, sus deseos y sus motivaciones, y expresar sus verdaderos sentimientos de forma amplia o precisa.

Las preguntas abiertas proporcionan valiosas informaciones para mantener y dirigir un diálogo. Son un excelente método de investigación.

PREGUNTAS CERRADAS:

Las preguntas cerradas por lo general empiezan con un verbo. Suscitan respuestas breves, claras y precisas, y que no invitan al diálogo. Más vale evitarlas excepto en algunos casos concretos y estudiados a conciencia.

Las preguntas cerradas delimitan el marco de la respuesta de una forma tan estrecha, que dejan pocas posibilidades de iniciativa al interlocutor porque le limitan a las respuestas del tipo: “SÍ”, “NO” o “QUIZÁS”.



Central Sindical Independiente y de Funcionarios

Las preguntas cerradas también son útiles. No consigue que el cliente se ponga a hablar, pero ¿es siempre buena idea hacer que el cliente se ponga a hablar? Las preguntas cerradas son útiles para verificar la información: “¿Puede tomar una decisión hoy respecto a la compra de este producto?”.

Las preguntas cerradas también son útiles para confirmar que se ha comprendido bien.

Siempre que no estés seguro, usa una pregunta cerrada para comprobar que hay acuerdo.

La pregunta ¿Por qué?

“¿Por qué?” es la pregunta menos útil. Cuando se le pregunta a alguien por qué ha hecho algo, la respuesta puede pertenecer a dos categorías:

- La secuencia de acontecimientos que condujo a esa acción.
- O el motivo de la acción.

Las preguntas “por qué” tienden a proporcionar una justificación por respuesta y poca información útil. Preguntar ¿por qué?, no es aconsejable pues a menudo implica una crítica y pone al cliente a la defensiva.

Si un coach le pregunta a su cliente por qué sostiene una opinión, le dará excelentes razones que será difícil refutar sin pérdida de sintonía. Lo único que conseguirá el coach será complicarse la vida, porque ha provocado una serie de justificaciones que ahora el cliente debe defender.

Además, “por qué” suele oírse como una acusación, y el cliente se pondrá a la defensiva. En vez de “por qué”, el coach debe hacer preguntas basadas en “cómo” y “qué” para obtener la información necesaria para trabajar.

3. FEEDBACK

Se utiliza con frecuencia este término en el marco de la comunicación para designar la información de retorno enviada a alguien acerca de lo que ha dicho o hecho.



Central Sindical Independiente y de Funcionarios

El feedback o retroalimentación es, por tanto, una información relativa a la forma de hacer las cosas o al comportamiento del cliente, y que tiene por finalidad, mejorar o corregir dicha forma de hacer o dicho comportamiento.

Para que un feedback sea inteligente y que no sea percibido como una crítica o una marca de autoridad abusiva, el feedback se apoya en la observación de los hechos y no en su interpretación.

Un feedback proporciona también indicaciones acerca de lo que se está buscando. No se conforma con subrayar lo que va bien y lo que va mal.

Frases como: “he podido verdaderamente percibir sus necesidades y lo que esperaba de nosotros” o “además no logro ver los puntos de satisfacción y de insatisfacción del cliente” aclaran lo que espera el directivo y, de alguna manera, concretizan el fundamento y la legitimidad del feedback.

Dar un feedback consiste en emitir una opinión o evaluación acerca de la manera de hacer y sobre el comportamiento o rendimiento y no dar una opinión sobre las cualidades de la persona.

Es una forma de reconocimiento que motiva a la gente. El feedback estimula y orienta. Debe impulsar a la persona a hacer más cosas o a hacerlas mejor. Se trata de emitir la percepción propia de forma clara y matizada para así suscitar la apertura en el otro, las ganas de saber más y de hablar de ello.

El feedback constructivo es más probable que tenga lugar en un entorno amistoso y de apoyo como son las sesiones de coaching.

Los comentarios no deben ser personalizados, evaluadores o sentenciosos. Se debería facilitar mediante un lenguaje no emotivo y haciendo énfasis en el comportamiento en lugar del individuo.

Nunca se debería proferir con enojo ni emitiendo juicios de valor, y no debería presentarse como algo amenazante o intimidatorio, sino como una oportunidad para el aprendizaje y el desarrollo.

El feedback está estrechamente relacionado con el aprendizaje y es un proceso continuado. El feedback debe ser: generoso, genuino, específico y dirigido al comportamiento.

Se relaciona con el pasado, con el pasado inmediato. Sin embargo, la anticipación de la pregunta nos obliga a ser conscientes en el presente y es esa conciencia inmediata la que produce la eficiencia fisiológica.

Se puede dar un feedback positivo para reforzar la conducta o se puede dar un feedback negativo para intentar mejorar o corregir la misma.

D. INTUICIÓN

La intuición es el sentimiento interior. Es una habilidad mental muy criticada. Es como una “Súper lógica”, de la cual se vale el cerebro para considerar su amplio banco de datos (formado por millones de ítems reunidos a partir de la experiencia previa) a la hora de tomar cualquier decisión.

En la Harvard Business School se han llevado a cabo estudios según los cuales gerentes y presidentes de organizaciones nacionales y multinacionales atribuyen un 80 por ciento de su éxito al hecho de haber actuado por intuición.

Intuición es una sensación que va más allá del mundo físico. Es cómo te hace sentir algo. Es muy valiosa para tener conciencia de lo que se dice sin palabras.

La intuición se fija más en los mensajes que se expresan con la entonación y el tono de voz, la postura, los movimientos del cuerpo, la expresión de la cara y de la forma de hablar del interlocutor.

La intuición ayuda a escuchar lo que no está, lo que se está evitando o lo que está ausente y que de alguna forma debería estar presente ya que lo que falta puede llegar a ser tanto o más importante como lo que está presente.

Cuando uno tiene la sensación de que algo va a pasar y no lo puede explicar, entonces a eso se le llama “intuición”. Por ejemplo uno intuye que va a llover, y esto para algunos puede ser simplemente que esa persona haya oído eso en las noticias del día anterior y no se acuerde de ello. Desde el momento en que identificamos la fuente de la información que recibimos, entonces ya deja de ser intuición, pues tenemos una explicación demostrable para ello.

Practicar y utilizar la intuición en coaching puede llegar a ofrecer resultados maravillosos. No dudes, entonces, en usarla.

2.2. HERRAMIENTAS EXTERNAS

Son aquellas que puede utilizar el coach al echar mano de recursos externos a él mismo.

Entre las más conocidas podemos enumerar las siguientes:

A. LA RUEDA DE LA VIDA.

La rueda de la vida constituye una excelente herramienta de coaching para evaluar la posición presente del cliente y su equilibrio vital. La rueda está dividida en ocho cuadrantes:

- Entorno físico: lo que rodea al cliente y sus posesiones.
- Salud
- Carrera profesional
- Relaciones
- Amor
- Autodesarrollo
- Finanzas o economía
- Ocio y diversión

El cliente responde a estas cuestiones de la rueda con un porcentaje que mide su grado de satisfacción en el momento presente. Nada de valores absolutos, sólo satisfacción en un porcentaje. Una vez evaluado tendríamos que ver aquellas áreas que necesitan de mayor atención.

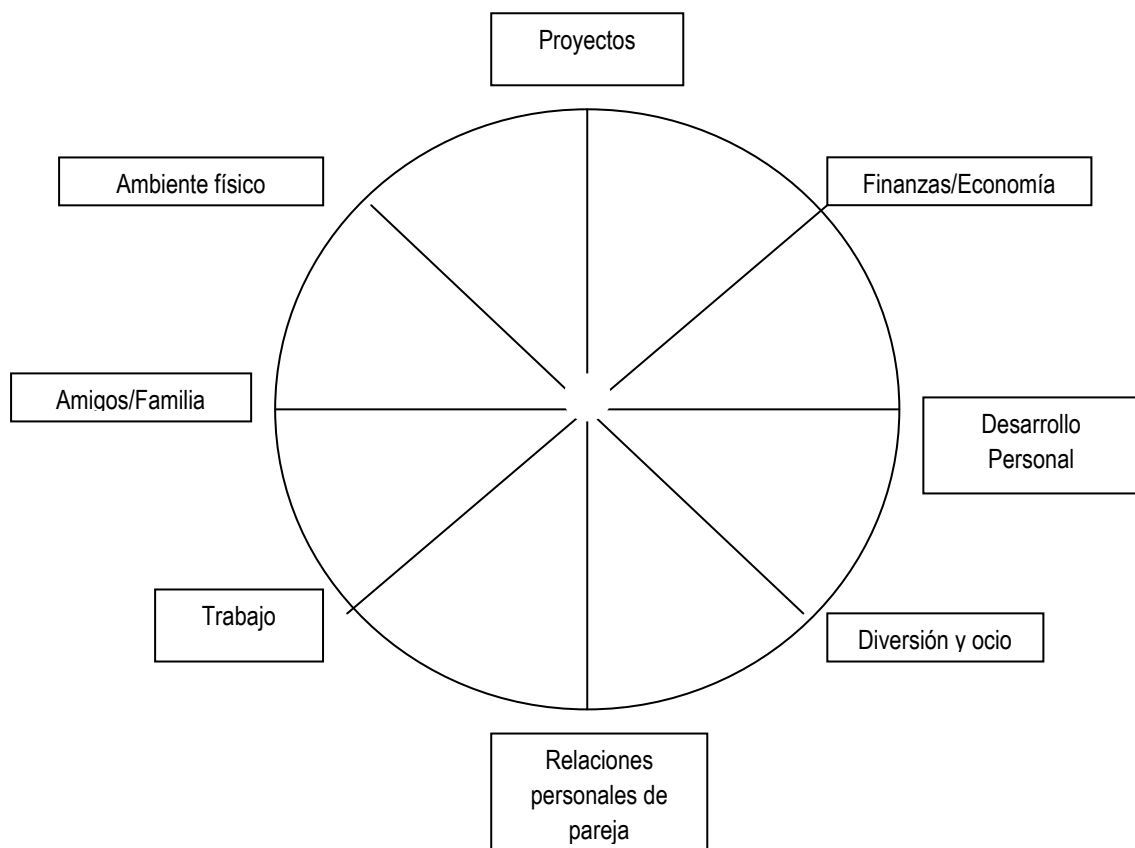
Resulta interesante comprobar hasta qué punto la mejora en una de las áreas puede influir en otras como efecto colateral. Por ejemplo, si un cliente presta más atención a su auto desarrollo, eso puede tener muy buenos efectos sobre su carrera y por consiguiente, sobre sus ingresos.

A menudo hay en la rueda un punto de palanca, ese lugar en el que un pequeño esfuerzo en un área supone grandes beneficios no sólo para ella, sino también para otras. En el caso del ejemplo, el autodesarrollo es el punto de palanca que permite mejorar otras dos áreas sin ningún esfuerzo directo sobre ellas.

Revisar cada mes la rueda de la vida con tu cliente te proporcionará buena información sobre tu coaching con él. Comprobarás si sus niveles de satisfacción aumentan progresivamente.

El objetivo no es un ciento por ciento de satisfacción en todas las áreas de la vida. Cualquiera que sea nuestro grado de satisfacción, después de un tiempo nos acostumbramos a él y queremos más. A veces el grado de satisfacción disminuye durante el proceso de coaching.

Por ejemplo, tal vez el cliente estuviera al inicio satisfecho al 80% con sus finanzas, pero después de un poco de coaching se da cuenta, de repente, de que debería apuntar mucho más alto. Siente que se merece más y que está mal pagado por su trabajo. Su satisfacción financiera quizás disminuya entonces al 50%.



B. LA LÍNEA DEL TIEMPO

Es una herramienta que ayuda a preparar un plan de acción. Preparar un plan de acción significa planificar en el tiempo, de modo que necesitaremos alguna forma de representarlo. El mejor modo de hacerlo es en forma de distancia

Hablamos del pasado lejano y del futuro lejano. Visualizamos una larga distancia que representa un tiempo largo y una corta para representar un tiempo breve.

Así pues, lo primero que el coach necesita para preparar un plan de acción es pedirle a su cliente que represente el tiempo en forma de distancia. Es fundamental que el coach averigüe la forma personal de representar el tiempo de su cliente. Eso se puede hacer de forma directa, preguntándole: “imagina una línea que represente tu vida. Señala la dirección en la que situarías tu pasado. Ahora señala la dirección en la que situarías tu futuro”. La línea que conecta ambos puntos será su línea del tiempo.

Una vez que el cliente tiene una idea del tiempo en forma de distancia, ya puedes trabajar con él en el establecimiento de los pasos necesarios en su plan de acción.



C. MODELO GROW

El modelo GROW (desarrollo) se basa en las siguientes cuatro etapas:

- PRIMERA. Establecer la meta (Goal) de la sesión, tanto para el corto como para el largo plazo.
- SEGUNDA. Examinar la realidad (Reality), para explorar la situación presente.

- TERCERA. Contemplar las opciones (Options) y estrategias o cursos de acción alternativos.
- CUARTA. Determinar qué (What) se va a hacer, Cuándo (When) y Quién (Whom) lo hará, y la voluntad (Will) de hacerlo.

Las iniciales de las palabras inglesas usadas en esta secuencia, GOAL-REALITY-OPTIONS-WHAT, forman el acróstico mnemotécnico GROW, que significa desarrollo o crecimiento.

La secuencia del GROW fuera del contexto de la consciencia y la responsabilidad, y de la habilidad de interrogar para generarlas, tiene escaso valor.

En la anterior secuencia es aconsejable explorar las cuatro etapas, especialmente si se está abordando un tema por primera vez. Sin embargo, a menudo el coaching se usará para mejorar una tarea o proceso que se ha discutido antes o que ya está encaminado. En estos casos, el coaching se puede iniciar y terminar con cualquier etapa.

D. LAS POSICIONES PERCEPTIVAS

El coach es un maestro de ver la realidad desde perspectivas diferentes. El buen coach conoce sus propios objetivos y límites, pero también tiene la capacidad de ver el mundo desde la perspectiva del cliente y de asumir un punto de vista objetivo y desde fuera del sistema.

Estas cuatro perspectivas se conocen bajo la denominación de posiciones perceptivas.

- **PRIMERA POSICIÓN.** Es la de tu propia realidad, tu propio punto de vista sobre cualquier situación, tus creencias, sentimientos, opiniones, intereses, preocupaciones y valores. La maestría en coaching parte de una primera posición fuerte, es decir, de conocerte a ti mismo, tus objetivos, tus valores y tus límites.
- **SEGUNDA POSICIÓN.** Corresponde al punto de vista del cliente. Significa desarrollar la habilidad de dar un salto creativo de imaginación para comprender el mundo desde la perspectiva de otra persona, para pensar como ella piensa.

Al adoptar la segunda posición tratas de comprender el punto de vista del cliente, lo cual no significa que tengas que estar de acuerdo con él. La segunda posición es la base del coaching porque conduce a la empatía y a la sintonía.

- **TERCERA POSICIÓN.** Consiste en tomar un punto de vista exterior y desapegado, más allá del tuyo y del cliente. Desde esta posición puedes observar la conexión y la relación entre los dos.
- **CUARTA POSICIÓN.** Es la perspectiva desde el sistema en el que el cliente actúa. Al hacer coaching necesitas saber cómo influirán las acciones del cliente en el sistema más amplio de su actividad, y a su vez, cómo ese sistema limitará o condicionará lo que el cliente puede hacer y su modo de pensar.

La cuarta posición tiene que ver también con la ecología, y supone comprobar la influencia que las decisiones que el cliente tome tendrán sobre otras personas, que se verán influidas por el cambio.

Todas las posiciones son útiles. Constituyen recursos de valor incalculable. Muchas personas son hábiles en una posición, pero menos en otra. La mejor comprensión proviene de manejarse con soltura en todas ellas. El coach debe sentirse cómodo en cualquier posición.

E. METÁFORAS

Una metáfora es un procedimiento del lenguaje que consiste en hacer una sustitución analógica. Es una comparación, una imagen. Muchas veces nos expresamos a través de metáforas, vemos la vida como “un camino de rosas”, nuestro trabajo como “una batalla”,... Las metáforas que utilizamos influyen en la forma en que vivimos las conversaciones y las situaciones.

La forma de ver, sentir y escuchar influyen sobre la forma de comunicarnos. Es por ello, por lo que el significado de lo que deseamos comunicar puede pasar por procesos de omisión, distorsión y generalización, antes de llevar a cabo una conversación con nosotros mismos o con otras personas.

Una metáfora puede construirse con una sola palabra, una frase o ser una historia. Saber crear y narrar metáforas es aprender a influir con estilo y respeto hacia los demás.

Además, puede constituir una herramienta muy útil y efectiva a la hora de hacer coaching, aportando un toque de ingenio y creatividad a nuestro trabajo.

Las metáforas de cada persona, de cada uno de nuestros clientes expresan su propia cultura y forma de comunicarse. Lo importante para nosotros, como coaches, es descubrir si la metáfora apoya aquello que realmente desean.

La respuesta la encontraremos en el lenguaje y la conducta de nuestros clientes. Así pues, cuando tomamos conciencia de las metáforas que rigen nuestra vida, la de nuestros clientes e incluso amigos y compañeros de trabajo, descubrimos la naturaleza de nuestros procesos mentales y la de los otros.

Diferentes formas de metáforas

Las metáforas pueden adoptar numerosas formas, en función del contenido a expresar, el efecto buscado, el tiempo disponible, el interlocutor o el grupo de informantes.

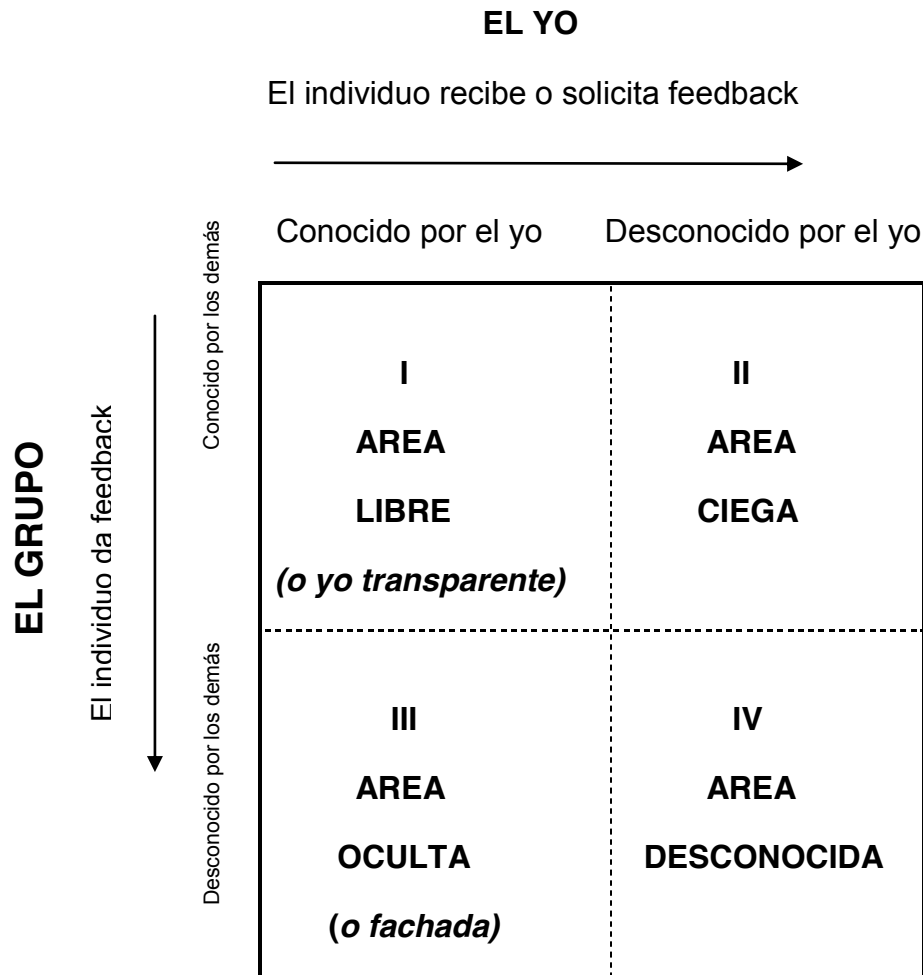
- **La imagen:** ilustra el discurso o el texto (novela, artículo periodístico,..). Se trata básicamente de una palabra que, al cambiar de contexto, cambia de significado. Por ejemplo, “estar en boca de todos”, “tirarse de los pelos”, “tener la mosca detrás de la oreja”,..
- **El proverbio:** es una verdad derivada de la experiencia y sabiduría popular. “el gato escaldado huye del agua fría”, “a quien hierro mata, a hierro termina”..
- **La comparación:** es una imagen analógica, a través de la que se explica el elemento de semejanza. Por ejemplo, “hablar como un loro”, “reír como un loco”,..
- **Anécdotas y citas:** son aquellos relatos de sucesos vividos por otras personas que son retomadas por el autor del discurso o texto. Por ejemplo, “la experiencia es algo que consigues justo después de necesitarlo”,..

- **Mitos y leyendas:** son historias fabulosas, con frecuencia de origen popular, protagonizadas por héroes que encarnan las fuerzas de la naturaleza o aspectos de la condición humana. Relatan hechos inventados, pero que existen desde siempre en el inconsciente colectivo. Por ejemplo, los cuentos de hadas, el paraíso,...
- **Cuentos, parábolas y ejemplos:** Son las formas metafóricas más completas y complejas. Para que puedan tener eco en un interlocutor, es necesario que adopten apariencias verosímiles.

F. LA VENTANA DE JOHARI

La Ventana de Johari pretende ilustrar el proceso de 'dar y recibir feedback'. Sirve de ayuda para formarnos una idea de muchos de nuestros comportamientos y tal vez también nos ofrezca alguna solución para hacer frente a nuestras dificultades en las relaciones interpersonales y para que hagamos de nuestra participación social en la comunidad una expansión realizadora, tanto para nosotros como para aquellos que viven con nosotros.

El modelo puede ser presentado también como una ventana de comunicación a través de la cual se dan o se reciben informaciones sobre uno mismo y sobre los demás.



Si tomamos las 4 áreas o cuadrantes en sentido vertical (columnas) o en sentido horizontal (franja), las 2 columnas representan *el yo* y las 2 franjas representan *el grupo*.

La primera columna contiene 'lo que yo sé respecto de mí'; la segunda, 'lo que desconozco respecto de mí'; la franja superior contiene 'lo que los demás (el grupo) saben respecto de mí', y la franja inferior contiene lo que los demás (el grupo) desconocen respecto de mí'.

Las informaciones contenidas en dichas franjas y columnas no son estáticas, sino que se desplazan de un cuadrante a otro, en la medida en que varían dentro del grupo el grado de confianza recíproca y el intercambio de feedback.

Como resultado de dicho movimiento, el tamaño y el formato de los respectivos cuadrantes experimentarán otras tantas modificaciones en el interior de la ventana.

1. **AREA LIBRE:** el primer cuadrante (espacio superior izquierdo) es el único claro y libre. En él se encuentran las experiencias y los datos conocidos por la propia persona y por quienes les rodean.

Constituye aquella porción de espacio interpersonal que está dedicado a compartir información y al entendimiento mutuo. Esta faceta de la información que conozco yo y que conocen los demás en la relación interpersonal, se cree que es aquella parte de la relación que controla la productividad interpersonal. O sea, la suposición es que la productividad y la efectividad interpersonal están directamente relacionadas con la cantidad de información mutua en una relación. Por esta razón, cuanto más grande se hace el área libre, más compensadora, efectiva y productiva se torna la relación.

Es un área que se caracteriza por el intercambio libre y abierto de informaciones entre el yo y los demás. En ella, el comportamiento es público y accesible a todos. Por ej., nuestro modo de trabajar en cualquier actividad que desempeñemos, nuestra manera habitual de comportarnos, etc.

El área libre aumenta de tamaño en la medida en que crece el nivel de confianza entre los participantes o entre el participante y su grupo, y también en la medida en que se comparten más informaciones, especialmente si se trata de informaciones de carácter personal.

2. **AREA CIEGA:** en la parte superior derecha hay una zona denominada área ciega que contiene información respecto de nuestro yo que nosotros ignoramos, pero que son conocidos por los demás. Es lo que nuestros amigos saben de nosotros, más que lo que nos dicen.

Al comenzar nuestra participación en un grupo, comunicamos todo tipo de informaciones de las que no somos conscientes, pero que son observadas por las restantes personas del grupo. Por ej, nuestra manera de actuar, nuestro modo de hablar, nuestro estilo de relacionarnos,..

Esta área contiene la información que conocen los demás de mí, pero que desconozco yo.

Siendo así, este orden de información constituye una desventaja interpersonal para el yo, ya que se le hace casi imposible comprender los comportamientos, las decisiones o las actitudes de los demás si no cuenta con la información en la cual se basan éstas.

De manera similar, los demás están en una posición ventajosa, ya que ellos sí conocen sus propias reacciones, sentimientos y percepciones, mientras el yo no es consciente de ellas.

3. **AREA OCULTA (privada o fachada):** el espacio inferior izquierdo, es decir, el área oculta para los demás, contiene informaciones que uno mismo sabe respecto de sí, pero que son desconocidas por el grupo. Es en esta área donde se encuentra gran parte de lo que conocemos de nosotros mismos y que ocultamos a los demás.

Tenemos miedo de que, si el grupo llegara a saber nuestros sentimientos, percepciones y opiniones respecto del propio grupo o de sus integrantes o respecto de nosotros mismos, tal vez el grupo podría rechazarnos, atacarnos, o ejercer respecto de nosotros algún tipo de acción. Consiguientemente, no revelamos tales informaciones.

Muchas veces, una de las posibles razones por las que mantenemos el secreto es porque no encontramos elementos de apoyo en el grupo. Suponemos que, si reveláramos nuestros sentimientos, pensamientos y reacciones, los integrantes del grupo podrían juzgarnos de manera negativa.

Sin embargo, a menos que revelemos algo sobre nosotros y verifiquemos si es cierta nuestra suposición, no tendremos posibilidad de saber cómo van a reaccionar realmente los integrantes del grupo.

Es decir, que si no asumimos ciertos riesgos, jamás sabremos nada acerca de la realidad o la irrealidad de nuestras suposiciones. Por otra parte, también tratamos de mantener el secreto cuando nos motiva el deseo de controlar o manipular a los demás.

La información que el yo percibe como potencialmente perjudicial o que se reserva por miedo, deseo de poder o cualquier otra razón, constituye lo que se conoce como la Fachada, este frente protector que a su vez desempeña una función defensiva para el yo.

Se piensa que cada relación contiene una Fachada, aparte del hecho de que su información es pertinente a la relación interpersonal que se considera.

Entonces la pregunta que surge es no tanto la si la Fachada es necesaria sino qué cantidad de defensa consciente se puede tolerar antes de que la plataforma se inhiba y comience a socavar la efectividad interpersonal.

4. **ÁREA DESCONOCIDA:** el cuadrante de la parte inferior derecha representa aquellos factores de nuestra personalidad de los que no somos conscientes y que también son desconocidos para las personas que se relacionan con nosotros.

Es el área de nuestras motivaciones inconscientes, área que representa nuestro aspecto desconocido o inexplorado y que puede incluir cosas como la dinámica interpersonal, acontecimientos de nuestra primera infancia, potencialidades latentes y recursos aún por descubrir.

Lo que la Ventana de Johari trata de explicar es cómo deben procurarse mutuamente estas diferencias en las distintas áreas de nuestra personalidad, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, a través del conocimiento de uno mismo y de los demás, e intenta explicarlo de la manera siguiente:

El entrecruce de las líneas muestra cuál es la situación al comenzar el proceso de relación, en orden a ampliar el área libre, la cual, a medida que se va ampliando gracias a una mayor comunicación, hace que se reduzcan las restantes áreas.

Y lo ideal es que la mencionada área libre vaya precisamente ampliando su radio de acción, de forma que se reduzca al mínimo el área desconocida, tanto de los demás como de nosotros mismos.

DIFERENTES PERSONALIDADES

Es fácilmente observable que si reducimos nuestra área ciega y nuestra área oculta a base de dar y recibir feedback, estaremos aumentando al mismo tiempo el tamaño de nuestra área libre.

En el proceso de dar y recibir feedback, hay personas que tienden a poner mayor énfasis en uno de los dos aspectos (dar o recibir), originando con ello un desequilibrio entre ambos.

Tal situación puede acarrear determinadas consecuencias, según sean la influencia del individuo en el grupo y las reacciones de los integrantes de este respecto de aquél.



Central Sindical Independiente y de Funcionarios

De este modo, el tamaño y el formato del área libre, están en función no sólo del alcance del feedback compartido, sino también de la proporción existente entre el dar y el recibir feedback.

Para hacernos una idea de cómo interpretar las ventanas, podemos describir 4 diferentes tipos que caracterizan las proporciones extremas desde el punto de vista del dar y recibir feedback.

Tales descripciones nos permitirán intuir cómo aparecerían a los ojos de los demás, en el contexto de un grupo, las personas caracterizadas por cada una de dichas ventanas.

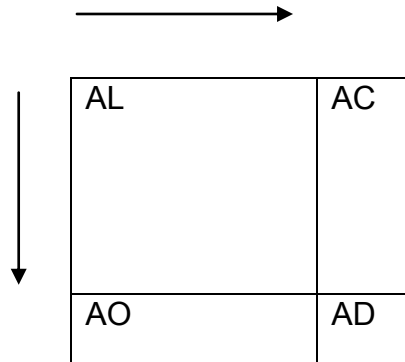
1. **LA VENTANA IDEAL.** Un área libre amplia indica que una gran parte del comportamiento de una persona está liberada y abierta a los restantes miembros del grupo.

Consiguientemente, será menor la tendencia de los demás a interpretar (o malinterpretar) o proyectar significados personales en el comportamiento de dicha persona.

No se requieren grandes dotes adivinatorios para caer en la cuenta de lo que la persona está intentando hacer o comunicar cuando sus interacciones son abiertas, tanto en el aspecto de dar como en el de recibir feedback. Ahora bien, no es preciso mostrar un área libre amplia para con todo el mundo.

Las personas con las que entramos en contacto casualmente pueden interpretar este tipo de apertura como algo amenazador o impropio de las relaciones que mantenemos con ellas.

No obstante, si es importante subrayar que en el grupo, o en algunas de las relaciones más significativas, cuanto mayor sea el número de sentimientos, percepciones y opiniones que se manifiestan abiertamente, tanto menos habrá que recurrir, por parte de uno mismo y de los demás, a actitudes tramposas de comportamiento.



En este tipo de relación interpersonal, los procesos de apertura y de feedback se utilizan con tal naturalidad que se crea un clima de auténtico equilibrio en el grupo. La franqueza y la apertura armonizan perfectamente con la sensibilidad y las necesidades de los demás, haciendo que la participación sea la característica predominante.

Con el crecimiento del área libre, este estilo promueve una mayor participación y una más elevada productividad. En su fase inicial puede producirse cierto retraimiento en algunas personas del grupo, debido a que no confían en que se trate de una relación honesta y sincera, pero si se persiste, se llegará a la participación de todos.

2. **EL ENTREVISTADOR.** La amplitud del área oculta de esta segunda ventana es propia de una persona cuyo estilo característico de participación consiste en preguntar constantemente al grupo, pero sin dar a éste informaciones o feedback. De este modo, el tamaño del área oculta es inversamente proporcional a la cantidad de informaciones o feedback proporcionado por el individuo.

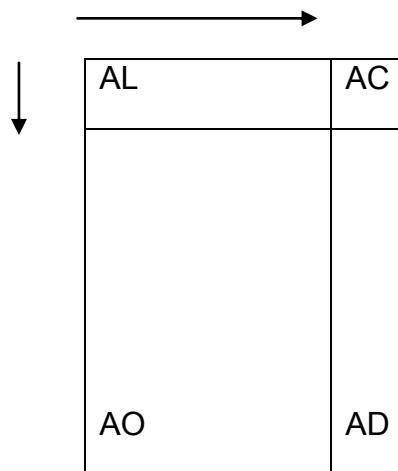
Frente a la exigencia del grupo de que cada integrante del mismo dé muestras de un nivel razonable de participación, el entrevistador participa solicitando informaciones.

Gran parte de sus intervenciones son del tipo de: ¿qué es lo que tú piensas de este asunto?, ¿cómo habrías actuado tú en mi lugar?, ¿qué opinas de lo que acabo de decir?, ¿qué opinión te merece el grupo?,... Es decir, quiere conocer la postura de los demás antes de comprometerse él.

En la ventana del entrevistador puede observarse que la flecha que indica la cantidad de feedback que recibe es larga, mientras que la que indica el feedback que él da es bastante corta.

Dado que este individuo no se posiciona en el grupo, resulta difícil saber cómo percibe él las distintas situaciones y problemas. En algún momento de la andadura del grupo, otros miembros del mismo podrán exponerle abiertamente el asunto y decirle: 'escucha bien, siempre estás preguntándonos nuestra opinión sobre lo que ocurre, pero tú nunca dices tu opinión'.

Este estilo que hemos llamado de entrevistador puede, eventualmente, engendrar reacciones de irritación, desconfianza y retraimiento.



En este estilo interpersonal se da también una cierta aversión a la Exposición, aún cuando existe una mayor capacidad de relación que en el tipo tortuga, donde hay un predominio del área desconocida.

Se emplea el feedback para promover relaciones y se experimenta hacia la exposición una repugnancia que puede ser interpretada como un signo de desconfianza hacia los restantes miembros del grupo. Por eso mismo se da aquí un predominio del área oculta, como consecuencia de esa falta de uso de la exposición.

Se observa además, que el empleo exagerado del feedback origina situaciones de tensión y hasta una cierta hostilidad haciendo difícil la relación interpersonal.

3. **EL 'MATRACA'**. En esta tercera ventana, el área ciega es muy amplia. Este individuo mantiene fundamentalmente su nivel de interacción dando feedback, pero solicitando muy poco. Su estilo de participación consiste en decirle al grupo su propia opinión acerca del mismo, cómo se siente ante lo que ocurre en el grupo y cuál es su postura respecto de las cuestiones y problemas de éste.

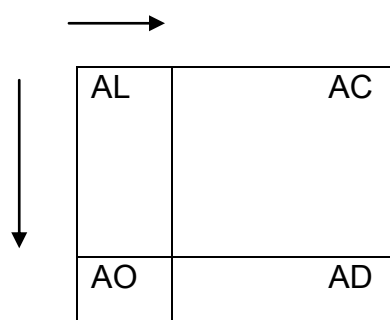
En determinadas ocasiones podrá agredir a los miembros del grupo o criticar a éste en su conjunto, convencido de que con ello está siendo abierto y dándose a conocer a los demás.

Pero, por un razón o por otra, o bien parece ser insensible al feedback que le es dirigido, o bien no 'da oídos' a lo que los demás le dicen. Podrá ser un mal oyente, o podrá también reaccionar al feedback de tal modo que los integrantes del grupo se mostrarán reacios a seguir proporcionándole dicho feedback.

Si, por ejemplo, se enfada, protesta y amenaza con marcharse, resulta que no sabe cómo le están viendo los demás y cuál es el impacto que produce en ellos. Como no parece hacer uso de la función correctora (realismo) del feedback del grupo, muchas veces sus reacciones o aperturas parecen fuera de lugar, extemporáneas o extravagantes.

El resultado de esta comunicación unilateral (casi exclusivamente de él hacia los demás) es que el individuo se estanca en un comportamiento ineficaz.

Como es insensible a la función direccional del grupo, no sabe cuál es el comportamiento que necesita modificar. Su flecha de recepción de feedback es muy corta, mientras que la de transmisión de feedback es bastante larga.



Este estilo de relación interpersonal se caracteriza por el uso de la exposición y por la ausencia del feedback.

El predominio del área ciega revela además una desconfianza respecto a la opinión de los restantes miembros del grupo. Semejante situación da lugar a un clima de malestar en el grupo, porque las personas se sienten menospreciadas, ya que no se aceptan sus opiniones.

Lo cual provoca, consiguientemente, hostilidad, inseguridad y resentimiento, obligando a las personas a defenderse personalmente dejando de suministrar feedback.

4. **EL TORTUGA.** Esta última ventana, en la que el área desconocida es muy amplia, representa a aquella persona que no sabe gran cosa acerca de sí misma y a la que, además, el grupo conoce muy poco. Podrá ser el participante 'mudo' o el observador del grupo, que ni da ni recibe feedback.

Como puede observarse en esta cuarta ventana, ambas flechas, -la de dar y recibir feedback-, son muy cortas. Es la persona misteriosa del grupo, porque a los miembros de éste les resulta difícil saber cuál es su posición en el grupo y cuál la del grupo en relación a él.

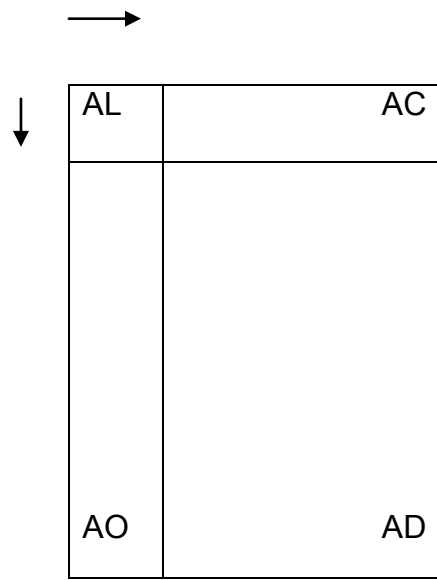
Parece tener un caparazón en torno a sí que lo aísla del resto de los componentes del grupo. Si se le pregunta por su falta de participación, podrá responder con un 'yo aprendo más oyendo'.

Los miembros que no se implican activamente o que no participan en el grupo reciben muy poco feedback, porque no suministran al grupo los necesarios datos para que éste reaccione.

Por el contrario, la persona que es activa en el grupo expone más facetas de su personalidad y proporciona a los miembros del grupo más informaciones sobre las que poder darle feedback. Y aún cuando este tipo de intercambio pueda ocasionarle cierta incomodidad al participante activo, éste aprende, sin embargo, mucho más que el participante apagado, que ni da ni recibe feedback.

Denominamos 'tortuga' a este último porque su caparazón evita que las personas penetren en él y que él pueda salir de sí o exponerse. Hace falta mucho esfuerzo para mantener una tan reducida área libre en una situación grupal, debido a la presión que las normas del grupo ejercen sobre este tipo de comportamiento.

La energía que se emplea en mantener un sistema cerrado no puede emplearse para el autoanálisis y el crecimiento individual.



Este estilo interpersonal refleja un mínimo uso de apertura y de feedback, lo cual constituye una solución acentuadamente impersonal para las relaciones interpersonales.

Se da en este tipo un predominio del área desconocida, que representa un potencial irrealizable e inexplorado.

Esto parece indicar un temor a correr el riesgo de la apertura y del feedback. Estas personas tienen una responsabilidad más rígida, fría y distante y no son comunicativas, suelen encontrarse en organizaciones burocráticas, donde es fácil evitar una mayor apertura hacia los demás.

En conclusión, el objetivo de la comunicación consiste en movilizar informaciones del área ciega o del área oculta hacia donde puedan quedar al alcance de todos. Además, mediante el proceso de dar y recibir feedback, nuevas informaciones pueden pasar del área desconocida al área libre.

Una persona puede tener una experiencia del tipo 'eureka' (descubrimiento) si de pronto percibe una relación existente entre una transacción que esté teniendo lugar en el grupo y algún acontecimiento anterior. La transferencia de informaciones del área desconocida al área libre puede denominarse inspiración, introvisión o intuición.

No es fácil dar feedback de tal modo que éste pueda ser recibido sin la menor sombra de amenaza para otra persona. Esta técnica requiere práctica en desarrollar la sensibilidad respecto de las necesidades de los demás y en ser capaz de ponerse en el lugar de los demás.

Hay personas que piensan que el proceso de dar y recibir feedback, no puede ser aprendido únicamente a través de la práctica, sino que requiere una filosofía básica o un conjunto de valores que hay que aprender previamente.

Esta filosofía básica consistiría en la aceptación individual de uno mismo y de los demás. En la medida en que esta aceptación crece, disminuye la necesidad de dar un feedback dotado de ponderación y de juicio.

PRINCIPIOS QUE RIGEN LOS CAMBIOS

1. Un cambio en cualquier cuadrante afectará a los demás cuadrantes.
2. Se malgasta energía cuando se esconde, se niega o se oculta una conducta que se halla implicada en una acción recíproca.
3. La amenaza tiende a reducir el conocimiento y la confianza mutua tiende a incrementarlo.
4. Forzar a un individuo a hacerse consciente de ciertas cosas no es deseable y por lo general, no es efectivo.
5. Un aprendizaje interpersonal ocasionará la ampliación del área libre y la reducción de las restantes áreas.
6. La ampliación de dicha área facilitará el trabajo con los demás. Lo cual significa que otros muchos recursos y habilidades de los miembros van a poder ser utilizados para el bien del grupo.
7. Cuanto menor sea el área libre, tanto más pobre será la comunicación.
8. Se da una especial curiosidad por el área desconocida, pero dicha curiosidad se ve coartada por las costumbres, la formación social, diversos temores, etc.

G. OTRAS HERRAMIENTAS

Habría también que nombrar otras herramientas que son útiles al coach en sus sesiones con el cliente como el role-playing, el modelaje, el brainstorming, etc.

Preguntas del Módulo 2.

1. De las 4 competencias del coach, ¿cuál te parece más importante para el mundo de la docencia y por qué?
2. De las herramientas externas, escoge 1, aplícala a la realidad de tu clase y asignatura y cuéntanos tu experiencia.
3. Cuéntanos una metáfora que podrías aplicar al aula (describenos en qué curso y asignatura la aplicarías).

MÓDULO 3. CONCEPTOS IMPORTANTES EN COACHING

Las creencias, los valores y los objetivos constituyen la base del coaching, de forma muy parecida a las tres patas de un taburete.

El coaching se centra en lo que deseas (tu objetivo) y en cómo conseguirlo, te estimula a conocer tus valores y a vivirlos en el logro de tus objetivos y cuestiona las creencias limitadoras a la par que refuerza las positivas mediante tareas que proporcionan feedback.

Considerando estos tres puntales del coaching, éste construye habilidades en su cliente implementando cuatro suposiciones fundamentales:

- Cada cual tiene los recursos que necesita o puede adquirirlos. El coach trata siempre a su cliente como si tuviese todos los recursos que necesitara. No es el coach quien tiene la respuesta, sino el cliente.
- En cualquier situación cada cual toma la mejor opción que puede. Ahora mismo todos estamos haciendo las cosas lo mejor que podemos. Cuando sabemos más y percibimos más opciones, la parte mejor de nosotros nos hace avanzar hacia donde queremos ir.
- El comportamiento humano está dotado de propósito. Todos nos movemos por objetivos y valores: lo que queremos y por qué lo queremos. Eso es lo que conduce al cambio.
- Si quieres comprender, ¡actúa!. Muchas personas comprenden por qué están atascadas, pero sin acción no pueden comprender cómo cambiar. Todo coaching que no genere un nuevo comportamiento es inútil.

3.1. LOS OBJETIVOS

El diccionario Webster define el objetivo como el fin hacia el que se dirigen el esfuerzo y la ambición y también como la condición o estado que queremos conseguir, mediante una determinada línea de acción. Básicamente es el estado o resultado deseado por el cliente. El objetivo es lo que motiva al cliente.

El coach ayuda al cliente a explorar el presente y a diseñar el futuro. Acompaña al cliente desde donde está hasta donde quiere estar, proporcionándole más opciones y más recursos para el viaje.

Esto implica dos clases de objetivos:

- **Objetivo-resultado:** su destino final, el lugar al que se dirige.
- **Objetivo-proceso:** su viaje, sus distintas paradas, cómo vas a llegar allí. Tu plan para alcanzar un objetivo-resultado incluye una serie de objetivos menores que componen tu viaje.

Los objetivos tienen que cumplir las siguientes características:

- **Positivos y atractivos:** describe lo que quieres y no lo que no quieres o quieres evitar.
- **Específicos:** dótalo de la mayor concreción posible.
- **Realistas:** que se puedan realizar, aunque sea difícil. Si una meta no es realista, no existe ninguna esperanza, pero si no es desafiante, no hay motivación.
- **Cuantificables y medibles:** para que puedes evaluarlos regularmente. Es importante definir de antemano las pruebas que te permitirán saber que los has alcanzado.
- **Alcanzables por uno mismo:** que aunque tenga la ayuda del coach, estos objetivos sean descritos, iniciados y mantenidos por el cliente. Para alcanzar el objetivo es el cliente el que tiene que actuar, no otra persona. Tiene que ser la causa de su vida, no el efecto.



Central Sindical Independiente y de Funcionarios

- **Situados en el tiempo:** para forzar a su cerebro a ponerse en acción, ya que la naturaleza humana tiende a dejar las cosas para mañana.
- **Respetuosos:** con las ventajas que, hasta el momento, el cliente ha sacado de la situación problemática y que hay que preservar absolutamente en el nuevo proyecto.
- **Ecológicos:** que respete al mismo tiempo el equilibrio interno del cliente y su red relacional (familia, amigos, parientes, grupos sociales,...).

3.2. LAS CREENCIAS

Las creencias son las normas de tu vida, las reglas según las cuales vives. Son los pensamientos que consideramos verdaderos para nosotros mismos. Son las perspectivas desde las que siempre abordamos determinadas situaciones. Las creencias determinan y rigen nuestros sentimientos y acciones.

Estas normas pueden ser liberadoras y potenciadoras, y darte permiso para lograr tus objetivos y vivir de acuerdo con tus valores. Pero también pueden ser obstáculos que hagan imposibles tus objetivos o que te lleven a pensar que no eres capaz de alcanzarlos.

Las creencias no son teorías huecas, sino principios de acción, de modo que si quieres saber qué es lo que cree una persona fíjate en lo que hace, no en lo que asegura creer.

Las creencias son la brújula y los mapas que nos guían hacia nuestros objetivos. En realidad, ninguna fuerza rectora del comportamiento humano resulta tan poderosa, pues cuanto más vamos sabiendo de dicho comportamiento, más apreciamos el poder de nuestras creencias en nuestras vidas.

Construimos las creencias basándonos en nuestras experiencias. Luego actuamos como si fueran ciertas.

En cierto sentido son profecías que se autorrealizan. Solemos pensar que las creencias están formadas por las experiencias, pero lo contrario también es cierto.

Esto significa que puedes elegir tus creencias. Si los resultados que estás obteniendo te gustan sigue actuando como hasta ahora y mantén tus creencias. Pero si no te gustan actúa de forma distinta y cambia tus creencias.

Las creencias son básicamente juicios y evaluaciones sobre nosotros mismos, sobre los demás y sobre el mundo que nos rodea. Una creencia es algo que aceptamos como verdadero sin haberlo verificado anteriormente. Las creencias son muy útiles ya que nos permiten tener una representación relativamente compacta de lo que pensamos que es la realidad. Las creencias afirman la cohesión y la estabilidad de nuestro sistema.

Pasamos mucho tiempo construyendo creencias, la mayoría son útiles, una gran parte de ellas nos tranquilizan y ayudan pero otras nos limitan y perjudican.

Las creencias, a pesar de lo que piense la mayoría de la gente, pueden cambiar y cambian realmente. Sin embargo, la creencia de que las creencias pueden cambiar es en sí misma un reto para muchas personas, porque las ven como posesiones personales.

Existen dos tipos de creencias:

A. CREENCIAS POTENCIADORAS

El coaching actúa a partir de creencias potenciadoras. Se basa en las siguientes:

- **Si quieres comprender, actúa.** El primer principio del coaching consiste en que el aprendizaje está en la acción. El cambio proviene de la acción, no de la comprensión intelectual. La acción produce realimentación y aprendizaje. En coaching, la acción consiste en avanzar hacia tus objetivos, vivir tus valores y poner a prueba tus creencias, tanto respecto a ti mismo como a los demás.
- **No hay fracaso, tan sólo aprendizaje.** El fracaso es sólo un juicio sobre los resultados a corto plazo. Que no hayas alcanzado tu objetivo significa únicamente que no lo has alcanzado todavía. El fracaso no es una idea sensata simplemente porque no se puede probar una negación. No puedes decir que has fracasado a menos que abandones, y ésa es una elección tuya.

- **Tenemos todos los recursos que necesitamos, o podemos crearlos.** No hay personas sin recursos, tan sólo hay estados mentales sin recursos.
- **Todo comportamiento tiene un propósito.** Nuestras acciones no son aleatorias, con ellas tratamos siempre de conseguir algo. Siempre nos estamos moviendo hacia alguna clase de objetivo, aunque no nos demos cuenta de ello. Márcate, pues, tus propios objetivos, porque de lo contrario te encontrarás con muchas personas que estarán encantadas de hacerlo por ti.
- **Tener alguna opción es mejor que no tener ninguna.** Si le proporcionas a tu cliente una opción mejor de acuerdo con sus creencias y sus valores, seguro que la acepta.
- **Lo estás haciendo lo mejor posible y aún puedes hacerlo mejor.**
- **Creamos nuestra propia realidad.** Todos tenemos diferentes experiencias, intereses, estados de ánimo, compromisos, gustos, disgustos y preocupaciones, de modo que nos formamos distintas creencias a partir de las experiencias de nuestra vida, perseguimos distintos objetivos y tenemos valores distintos. Estas creencias, estos objetivos y estos valores constituyen las características principales de nuestros mapas mentales, que a su vez dan forma al mundo que percibimos. Actuamos como si estos mapas fuesen reales. Puede que esos mapas sean buenos y nos proporcionen mucha libertad para explorar o malos, insuficientes y llenos de peligros aparentes y nos limiten nuestras posibilidades. El coach tiene su propio mapa, respeta la visión del mundo de su cliente y trabaja con ella. Su intención no consiste en acercar la visión del mundo del cliente a la suya propia, sino en ayudarle a encontrar más opciones en su propio mundo.
- **El coaching es una asociación igualitaria y sinérgica.**

- **Las relaciones son más que la suma de sus partes.** Si crees que uno y uno son dos, sólo es porque has olvidado el poder de la conjunción “y”, el poder de la conexión.
- **El cliente tiene todas las respuestas. El coach tiene todas las preguntas.**

CREENCIAS LIMITADORAS

Las creencias limitadoras son los principales culpables de que no alcancemos nuestros objetivos ni vivamos nuestros valores. Actúan a modo de normas que nos impiden lograr lo que en realidad es posible, somos capaces de conseguir y nos merecemos

Las creencias limitadoras suelen tener su origen en la infancia, cuando imitábamos a nuestros progenitores: los padres nunca son perfectos. Estas primeras creencias suelen permanecer ocultas y no las evaluamos conscientemente como adultos.

También absorbemos creencias limitadoras de los medios de comunicación. Podemos citar algunas como: “sin sufrimiento no hay beneficio”, “no puedo fiarme de nadie”, “no puedo ganar sin que otros pierdan”, “no me merezco tener éxito”, “no puedo vivir sin ese trabajo”,..

Las personas no suelen ser conscientes de sus creencias limitadoras. El primer paso consiste en convertirlas en lenguaje. Así se ponen en evidencia y puede ser examinadas.

La segunda forma de identificarlas consiste en preguntar al cliente por qué no está consiguiendo su objetivo. Sus respuestas podrán en evidencia lo que percibe como límites.

Cualquier cosa que el cliente diga que le impide alcanzar sus objetivo proviene de él mismo y no del mundo real. Los obstáculos se crean en el mundo exterior a partir de las creencias limitadoras de la mente del cliente.

Los tres tipos de creencias limitadoras más comunes son:

- **Desesperanza:** la creencia de que el objetivo deseado no es alcanzable, independientemente de mis capacidades.
- **Impotencia:** la creencia de que el objetivo deseado es alcanzable, pero yo no soy capaz de alcanzarlo.
- **No merecerlo:** la creencia de que no merezco el objetivo deseado debido a algo que soy o he hecho.

Para conseguir lo que quieren, los clientes necesitan cambiar esta clase de creencias limitadoras por otras que impliquen esperanza en el futuro, sensación de capacidad y responsabilidad y sentido de valía y pertenencia.

Tanto las creencias potenciadoras como las limitadoras las construimos a través del feedback o retroalimentación que nos dan otras personas importantes para nosotros. De ahí se deduce que el hecho de establecer nuevas relaciones, muchas veces ayuda a cambiar de creencias, especialmente cuando se trata de relaciones que ofrecen soporte positivo al nivel de identidad.

3.3. LOS VALORES

Son los principios fundamentales intrínsecos de cada persona. Forman parte de nosotros y si vivimos de acuerdo con ellos, la vida tiene sentido.

Los valores son aquello que en realidad te importa. Son el centro de lo que tu eres. Son estados mentales y principios de acción. Por lo general son abstractos, como amor, honestidad, diversión, salud, respeto, seguridad, integridad, amistad,...

Los valores son para el ser humano una fuente primaria de motivación ya que están muy unidos a los conceptos de valía, sentido y deseo.

Si nuestros valores se ven satisfechos o correspondidos, sentimos satisfacción y armonía. Si ocurre lo contrario, normalmente nos sentimos insatisfechos, incongruentes y alterados.

Muchas personas piensan en los valores de forma eminentemente lógica, pero los valores no tienen nada de lógicos. Son la expresión de quiénes somos, y las personas no somos lógicas.

Muchos te dirán lógicamente quiénes creen que son, pero sus valores profundos tal vez sean distintos.



Central Sindical Independiente y de Funcionarios

Los valores suelen depender del contexto. Por ejemplo, lo que alguien valora en las relaciones puede ser distinto de lo que valora en su vida profesional. Sin embargo también tendemos a tener valores fundamentales que se mantienen con independencia del contexto.

Los valores se demuestran con el comportamiento, aunque el comportamiento correspondiente a un mismo valor puede cambiar de persona a persona.

Todo objetivo está generado por uno o varios valores. Cada cosa que deseamos en el mundo material es la expresión de un valor que queremos satisfacer.

Es fundamental respetar en cada una de las acciones que tomas para alcanzar tu objetivo, el valor que inicialmente lo generó. Es necesario vivir ese valor a lo largo del camino que te conduce al objetivo final.

Si en nuestra prisa por alcanzar el objetivo final desdeñamos esos valores, habremos vaciado de contenido dicho objetivo, si es que lo alcanzamos alguna vez. Al marcar el destino final de tu viaje de acuerdo con tus valores, cartografías automáticamente el recorrido que te llevará hasta él. Los valores que generaron ese objetivo son tu brújula para el camino. Garantizan que lo alcances de forma satisfactoria.

A veces nos marcamos objetivos, pero tratamos de alcanzarlos sin satisfacer los valores que los hacían tan atractivos al principio. Tal es el caso, por ejemplo, del padre de familia que ama a los suyos y quiere darles una vida maravillosa. Valora el amor a la familia y trabaja duro para ganar mucho dinero y proporcionarle muchas cosas.

Sin embargo, en el proceso siempre está trabajando, no ve a su familia, se convierte en un extraño para sus hijos y ellos se sienten cada vez más infelices. Él también es cada vez menos feliz, sabe que algo va mal, pero justifica lo que hace porque "lo hace por su familia". Eso es cierto, pero sus acciones se oponen a las razones por las que las realiza.

Puede que alcance el objetivo de ganar mucho dinero para su familia, pero todos serán infelices porque en el camino para alcanzarlo no respetó el valor que inicialmente lo generó.

Tus valores influyen y dirigen poderosamente los objetivos que te fijas y las opciones que eliges. Tus objetivos y metas son la expresión tangible de tus valores. Son la base de la motivación y de la persuasión y operan como poderosos filtros de la percepción.

Los valores están relacionados con lo que queremos o deseamos.



Central Sindical Independiente y de Funcionarios

Para saber cuáles son los valores de una persona, lo mejor es preguntarle:

- ¿qué es lo que te motiva?
- ¿qué es lo más importante para ti?
- ¿qué te hace levantar cada mañana de la cama?
- ¿qué hace que pases a la acción?

Preguntas del Módulo 3.

1. Describe 5 creencias limitantes que se dan en el ámbito de la enseñanza.

PARTE II: COACHING EN EL AULA

MÓDULO 1. El proceso de aprendizaje.

1. Esquema general del aprendizaje

Definición de aprendizaje

El aprendizaje no sólo se refiere a la simple memorización precisa y deliberada de los hechos, sino que es algo mucho más complejo. Hay que tener en cuenta que la mayoría de las definiciones de aprendizaje incluyen los términos de cambio y experiencia.

- “Cambio” porque implica un cambio en la persona que aprende, que puede ser favorable o desfavorable, fortuito o deliberado.
- “Experiencia” porque ese cambio debe ser fruto de la experiencia, de la interacción de la persona que aprende con su medio.

El aprendizaje por tanto, sería el cambio producido en una persona como resultado de una experiencia. O de otra manera, podríamos definirlo como el conjunto de acciones que una persona realiza de cara a adquirir el conocimiento; ya sea concepto, procedimiento o actitud, de algo que no sabe.

Así, el coaching sería el proceso de entrenamiento estructurado que persigue que el entrenado adquiera conocimientos, en cuanto a conceptos, procedimientos y actitudes, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.

En formación es de vital importancia el tema del aprendizaje porque será necesario saber cómo aprenden nuestros alumnos y tener en cuenta que existen diferencias individuales en sus aprendizajes.

*“Dale un pescado a un hombre hambriento y lo alimentarás por un día.
Enséñale a pescar y lo alimentarás para toda su vida”*

Proverbio oriental

Modelos de aprendizaje

A. Conductista

La concepción conductista define el aprendizaje como un cambio en la conducta observable de la persona. Las posturas neoconductistas incorporan junto a la conducta observable, hechos internos e inobservables (expectativas, creencias, pensamientos, etc.).

Si tomamos como referencia este modelo de aprendizaje, los cambios tendrán lugar básicamente a través de 3 procesos de aprendizaje:

- Condicionamiento clásico: Desarrollado por Pavlov, se basa en cierta medida en la contigüidad.

El proceso de contigüidad se refiere a un aprendizaje a través de asociaciones simples. Si se presentan repetidamente 2 sensaciones juntas, al final llegan a asociarse. Más tarde si sólo se presenta una de las sensaciones se recuerda la otra.

El condicionamiento clásico de Pavlov se basa en lo siguiente: un estímulo neutro se presenta junto a otro estímulo capaz de provocar una respuesta emocional o fisiológica. Tras varias presentaciones de ambos estímulos en contingencia, el estímulo en principio neutro será capaz de provocar la respuesta emocional o fisiológica.

Muchas reacciones emocionales a situaciones han sido aprendidas a través del condicionamiento clásico, por tanto, éste puede ser empleado para aprender más respuestas emocionales o modificar las existentes.

El condicionamiento clásico es importante en formación ya que hay alumnos que se muestran temerosos y angustiados ante situaciones como hablar en público, sufrir un examen, demostrar falta de rendimiento, etc. Estos alumnos han aprendido estos temores, tal vez porque en el pasado han tenido experiencias desagradables en alguna de estas situaciones. Mediante el condicionamiento clásico se puede hacer que aprendan otras respuestas a estas situaciones.

- Condicionamiento operante: el condicionamiento operante fue desarrollado por Thorndike y Skinner. Thorndike formuló la importante ley del efecto, que decía que cualquier acto que produzca un efecto satisfactorio en una determinada situación tenderá a ser repetido en esa situación. Por su parte Skinner afirmó que muchas conductas, que él denominó operantes, son realizadas deliberadamente en función de las consecuencias que de ella se derivan.

Así, el condicionamiento operante supone la conducta situada entre 2 series de influencias ambientales: las que la preceden (antecedentes) y las que le siguen (consecuentes).

Si la conducta es influida por los antecedentes y las consecuencias de la misma, podrá ser modificada operando un cambio en sus antecedentes y/o consecuentes.

Las consecuencias de una conducta pueden ser agradables o desagradables para la persona en función de cómo las perciba. Si las consecuencias son agradables hablaremos del proceso de refuerzo que implicará un incremento en la conducta reforzada.

Si las consecuencias son desagradables hablaremos del castigo que supondrá una disminución de la conducta castigada.

También podemos influir en una conducta a través de los antecedentes. Éstos proporcionan información sobre cuáles son las conductas apropiadas en una determinada situación, es decir, qué conductas llevarán a consecuencias positivas y cuáles a consecuencias negativas.

El condicionamiento operante también tiene implicaciones en formación. En el aula el docente puede hacer uso del refuerzo, reforzando las conductas positivas para que incrementen su frecuencia. El refuerzo social nos será muy útil, así la atención del docente y el elogio actúan como reforzadores. El docente simplemente demostrando que ha advertido alguna acción de un alumno puede estimular la repetición de esa conducta, debe elogiar y mostrar atención a las conductas positivas de sus alumnos e ignorar todas aquellas conductas negativas.

- Condicionamiento vicario: Desarrollado por Bandura, recibe también el nombre de aprendizaje por modelado. Consiste en un aprendizaje mediante la observación de modelos, donde es la otra persona (modelo) la que realiza la acción y experimenta sus consecuencias, mientras el observador está aprendiendo a través de la experiencia del modelo.

La observación constituye un proceso de aprendizaje eficaz, debido a que observando aprendemos cómo realizar algunas conductas y qué nos sucederá en determinadas situaciones si llevamos a cabo esas conductas.

El condicionamiento vicario también puede utilizarse en el aula, asegurándose de que los alumnos se dan cuenta de que es atendida y la conducta positiva de sus compañeros. Si se trata de desarrollar nuevas conductas, un modelo puede ayudar a los alumnos.

B. Cognitivo

Para los cognitivos el aprendizaje es el resultado de nuestro intento de dar un sentido al mundo. Ponen énfasis en las diferencias individuales en el aprendizaje, de manera que tratamos de dotar de significado a los hechos que suceden en el mundo utilizando los instrumentos mentales que tenemos a nuestra disposición. Así, la manera en que reflexionamos, nuestras creencias, etc., influyen en el aprendizaje.

Por ejemplo, dos alumnos pueden tener la experiencia de una misma clase pero aprender dos contenidos distintos, lo que cada alumno aprende depende de lo que ya conoce y de la forma en que trata la nueva información.

Los cognitivos consideran a las personas como seres activos, que inician experiencias, buscan información, resuelven problemas, etc., para lograr un nuevo aprendizaje.

Los teóricos cognitivos, al igual que los conductistas, consideran la importancia del refuerzo, pero por razones diferentes. Para los conductistas el refuerzo fortalece las respuestas, para los cognitivos es una fuente de datos que proporciona información sobre lo que sucederá si se repite la respuesta. De esta forma, se reduce la incertidumbre del que aprende que tendrá sensación de dominio y comprensión.

Las concepciones cognitivas del aprendizaje las aplicaremos en formación si tenemos en cuenta que el docente debe ayudar a los alumnos a concentrarse en detalles importantes, a recuperar el conocimiento anterior y a integrar la información nueva y antigua.

Teniendo en cuenta estas 2 concepciones: conductual y cognitiva, definimos de forma general el aprendizaje como el proceso de adquisición o cambio relativamente permanente en las capacidades de una persona.

Como los cambios internos no se observan inferimos que ha habido aprendizaje observando la actuación de la persona en una situación determinada.

Esta definición reconoce que el aprendizaje es algo que ocurre dentro de la persona (concepción cognitiva), pero no le resta importancia a la conducta como medio de observar que se ha producido aprendizaje (concepción conductista).

C. Gestáltico

Según la teoría de campo desarrollada por la Gestalt, el aprendizaje depende de lo que percibimos, que a su vez depende de nuestros intereses, actitudes, experiencias previas, estructuras cognitivas, en otras palabras, de lo que ya sabemos.

Es decir, el aprendizaje se halla influido y conformado por lo que ya sabemos y esto hace que 2 personas puedan ver el mismo estímulo y apreciar cosas diferentes.

Los gestálticos creen que el aprendizaje puede tener lugar de repente, cuando una persona posee intuición sobre cómo resolver un determinado problema que no podía resolver empleando estrategias conocidas.

D. Aprendizaje por conceptos, reglas y resolución de problemas.

Aprender conceptos significa aprender a clasificar situaciones y estímulos en términos de propiedades abstractas o categorías.

El docente, para presentar claramente los conceptos a los alumnos, debe tener claras 4 propiedades de los mismos:

- Nombre: etiqueta verbal empleada para calificar el concepto, que no es lo mismo que el propio concepto.
- Definición: debe poseer 2 elementos, la categoría más general que abarca el concepto y atributos definitorios del concepto.
- Ejemplos de conceptos.
- Atributos del concepto: rasgos relevantes e irrelevantes del concepto.

El aprendizaje de conceptos puede realizarse según 2 métodos:

- **INDUCTIVO**. El aprendizaje por descubrimiento de Bruner: observando objetos concretos y comprendiendo luego el término abstracto.
- **DEDUCTIVO**. El aprendizaje de recepción de Ausubel (o aprendizaje significativo): Comprendiendo el término abstracto y observando luego objetos concretos.

Bruner cree que los alumnos aprenden mejor a través de su propia implicación activa, ofreciéndoles preguntas y problemas o situaciones interesantes, estimulándoles para que hagan observaciones, formulen hipótesis y pongan a prueba sus soluciones.

Así los alumnos aprenden cuando descubren la estructura del tema estudiado, es decir las ideas fundamentales con sus relaciones y esquemas. Esta estructura estará constituida por conceptos.

Los conceptos son categorías empleadas para agrupar hechos, ideas u objetos semejantes. Al formar los conceptos podemos organizar en unidades significativas toda la información que poseemos, relacionando los conceptos entre sí. Pero los conceptos no se ven, son abstracciones, sólo podemos ver ejemplos individuales.

De ahí que Bruner crea que el aprendizaje debe tener lugar inductivamente, desplazándose de ejemplos específicos presentados por el profesor a generalizaciones que son descubiertas por los alumnos.

Ausubel piensa contrariamente a Bruner que el aprendizaje debe tener lugar a través de la recepción, no del descubrimiento.

Cree que las personas aprenden mediante la organización de la nueva información, pero el aprendizaje debe progresar deductivamente, partiendo de la comprensión de los conceptos generales hasta llegar a la comprensión de los específicos.

Aprender reglas significa comprender el contenido de proposiciones abstractas. Aprender una regla supone:

- Comprender cada concepto aislado
- Comprender el significado de toda la frase dado por la relación existente entre sus conceptos.
- Saber aplicar la regla a situaciones diversas.

La resolución de problemas según Gagne es definida como la consecución de una meta, yendo más allá de la simple aplicación de principios o reglas ya conocidos.

Si los alumnos aplican una regla ya utilizada en situaciones similares no tiene lugar verdaderamente la resolución de problemas. La resolución de problemas implica la combinación de reglas conocidas para construir una regla de orden superior, nueva y jamás utilizada anteriormente que entra a formar parte del repertorio de reglas de la persona y le facilita la solución de problemas semejantes al repetirse la situación.

Los pasos a seguir para el aprendizaje de solución de problemas son los siguientes:

- Observar el problema en su totalidad
- Analizar el problema y sus componentes
- Tantear soluciones con reglas ya conocidas
- Comprender el problema
- Solucionar el problema mediante la adquisición de una regla de orden superior no conocida anteriormente.

Algunos obstáculos para la resolución de problemas son: la fijeza funcional o incapacidad de utilizar las cosas de manera nueva, la rigidez en el curso de respuesta y la falta de un conocimiento y vocabulario adecuados y previos.

Según el aprendizaje por descubrimiento, un docente debe presentar a sus alumnos las ideas y relaciones importantes de una materia, ofreciendo así una estructura que permita a los alumnos generar nuevos conceptos y relaciones.

El profesor también debe guiar a los alumnos hacia el descubrimiento, proporcionando un material que los estimule a que busquen sus propias soluciones, realizando preguntas orientadoras y dando información adicional sobre la dirección de las actividades para que puedan revisar su enfoque.

Según el aprendizaje de recepción, los docentes deben presentar materiales a los alumnos de una forma organizada en secuencias y en cierto modo acabada.

2. Estilos de aprendizaje: Aprender a aprender.

El término “estilos de aprendizaje” se refiere al hecho de que cuando queremos aprender algo, cada uno de nosotros utiliza su propio método o conjunto de estrategias.

Aunque las estrategias concretas que utilizamos varían según lo que queramos aprender, cada uno de nosotros tiende a desarrollar unas preferencias globales.

Esas preferencias o tendencias a utilizar unas determinadas maneras de aprender que otras constituyen nuestro estilo de aprendizaje.

Que no todos aprendemos igual, ni a la misma velocidad, no es ninguna novedad. En cualquier grupo en el que más de dos personas empiecen a estudiar una materia todos juntos y partiendo del mismo nivel, nos encontraremos al cabo de muy poco tiempo con grandes diferencias en los conocimientos de cada miembro del grupo y eso a pesar del hecho de que aparentemente todos han recibido las mismas explicaciones y hecho las mismas actividades y ejercicios.

Cada miembro del grupo aprenderá de manera distinta, tendrá dudas distintas y avanzará más en unas áreas que en otras.

Esas diferencias en el aprendizaje son el resultado de muchos factores, como por ej., la motivación, el bagaje cultural previo y la edad.

Pero esos factores no explican porque con frecuencia nos encontramos con alumnos con la misma motivación y de la misma edad y bagaje cultural que, sin embargo, aprenden de distinta manera, de tal forma que, mientras a uno se le da muy bien redactar, al otro le resultan mucho más fácil los ejercicios de gramática. Esas diferencias si podrían deberse, sin embargo, a su distinta manera de aprender.

Tanto desde el punto de vista del alumno como del punto de vista del profesor, el concepto de los estilos de aprendizaje resulta especialmente atrayente porque nos ofrece grandes posibilidades de actuación para conseguir un aprendizaje más efectivo.

El concepto de los estilos de aprendizaje está directamente relacionado con la concepción del aprendizaje como un proceso activo.

Si consideramos que el aprendizaje equivale a recibir información de manera pasiva lo que el alumno haga o piense no es muy importante, pero si entendemos el aprendizaje como la elaboración por parte del receptor de la información recibida, parece bastante evidente que cada uno de nosotros elaborará y relacionará los datos recibidos en función de sus propias características.

Los distintos modelos y teorías existentes sobre estilos de aprendizaje lo que nos ofrecen es un marco conceptual que no ayude a entender los comportamientos que observamos a diario en el aula, como se relacionan esos comportamientos con la forma en que están aprendiendo nuestros alumnos y el tipo de actuaciones que pueden resultar más eficaces en un momento dado.

Pero la realidad siempre es mucho más compleja que cualquier teoría. La forma en que elaboremos la información y la aprendamos variará en función del contexto, es decir, de lo que estemos tratando de aprender, de tal forma que nuestra manera de aprender puede variar significativamente de una materia a otra.

Por lo tanto, es importante no utilizar los estilos de aprendizaje como una herramienta para clasificar a los alumnos en categorías cerradas. Nuestra manera de aprender evoluciona y cambia constantemente, como nosotros mismos.

Este enfoque entiende el proceso de aprendizaje en 3 pasos:

1. **SELECCIONAR LA INFORMACIÓN**: el aprendizaje parte siempre de la recepción de algún tipo de información. De toda la información que recibimos seleccionamos una parte.

Cuando analizamos cómo seleccionamos esa información, podemos distinguir entre alumnos visuales, auditivos y kinestésicos.

- Utilizamos el sistema de representación visual siempre que recordamos imágenes abstractas (como letras y números) y concretas.
- El sistema de representación auditivo es el que nos permite oír en nuestra mente voces, sonidos, música,.. Cuando recordamos una melodía o una conversación, o cuando reconocemos la voz de la persona que nos habla por teléfono estamos utilizando el sistema de representación auditivo.
- Por último, cuando recordamos el sabor de nuestra comida favorita, o lo que sentimos al escuchar una canción, estamos utilizando el sistema de representación kinestésico.

Todos nosotros estamos recibiendo a cada momento y a través de nuestros sentidos una ingente cantidad de información procedente del mundo que nos rodea. Nuestro cerebro selecciona parte de esa información e ignora el resto. No recordamos todo lo que pasa a nuestro alrededor, sino, sólo parte.

Seleccionamos la información a la que le prestamos atención en función de su interés, naturalmente, pero también influye él como la recibimos. Algunos de nosotros tendemos a fijarnos más en la información que recibimos visualmente, otros en la auditiva y otros en la que reciben a través de los demás sentidos.

El que nos fijemos más en un tipo de información que en otra parece estar directamente relacionado con la forma en la que recordamos después esa información.

Aunque las investigaciones sobre la memoria no han hecho más que empezar parece bastante claro que nuestro cerebro no es un archivador donde guardar las fotos o cualquier otra cosa.

Cuando recordamos algo, no recuperamos una grabación almacenada en un fichero, sino que, partiendo de datos muy diversos creamos una representación de lo que queremos recordar.

Cuando le prestamos más atención a la información que recibimos visualmente nos resulta más fácil reconstruir en nuestra mente la información visual. O dicho de otro modo, nos es más fácil representar visualmente lo que sabemos.

La mayoría de nosotros utilizamos los sistemas de representación mental de la información (visual, auditivo y kinéstesico), de forma desigual, potenciando unos e infrautilizando otros.

El que utilicemos más un sistema de representación es importante por 2 motivos:

- Primero: porque los sistemas de representación se desarrollan más cuanto más los utilizamos.
- Segundo: porque las características de representación no son neutras, cada uno tiene sus propias características. No es lo mismo recordar imágenes que sonidos. Cada sistema de representación tiene sus propias características y reglas de funcionamiento. Los sistemas de representación no son buenos o malos, pero sí más o menos eficaces para realizar determinados procesos mentales. Parece claro que para elegir ropa, será mejor utilizar una imagen visual de cómo me sienta, y para elegir la comida en un restaurante sería mejor probarla.

En resumen, diremos que cada sistema tiene sus propias características y es más eficaz en unos terrenos que en otros. Por lo tanto, el comportamiento de mis alumnos en el aula cambiará según se favorezcan unos sistemas de representación u otros.

Como profesores y para potenciar el aprendizaje de nuestros alumnos nos interesará organizar el trabajo del aula teniendo en cuenta la manera de aprender de todos nuestros alumnos.

2. ORGANIZAR LA INFORMACIÓN: la información que seleccionamos la tenemos que organizar y relacionar. El modelo de los hemisferios cerebrales nos da información sobre las distintas maneras que tenemos de organizar la información que recibimos.

Normalmente en cualquier aula tendremos alumnos que tiendan a utilizar más el modo de pensamiento asociado con un hemisferio que con otro. Un alumno hemisferio izquierdo (el lógico), comprenderá sin problemas una explicación de reglas gramaticales (pensamiento abstracto), mientras que un alumno hemisferio derecho (el holístico), puede comprender los ejemplos (pensamiento concreto) pero no ser capaz de aplicar bien las reglas.

El hemisferio lógico será el analítico, el secuencial (de la parte al todo), el verbal-temporal y el cuantitativo mientras que el hemisferio holístico será el intuitivo, el global (del todo a la parte), el fantástico, el no verbal-atemporal y el cualitativo.

Además el modo de pensamiento tenemos que combinarlo con los sistemas de representación. Un alumno visual y holístico tendrá reacciones distintas que un alumno visual que tienda a usar más el hemisferio lógico.

Al hablar de los sistemas de representación decíamos que como profesores nos interesará utilizar todos los estilos. Esto es todavía más importante en el caso de los 2 modos de pensamiento.

Para poder hacer bien algo necesitamos siempre usar los 2 modos de pensamiento, necesitamos activar los 2 hemisferios y utilizar ambos modos de pensamiento. De manera práctica, podríamos:

- ❑ Al empezar la clase, explicar siempre lo que vamos a hacer y como se relaciona con otras unidades o clases.
- ❑ El hemisferio lógico piensa en símbolos y conceptos abstractos. El hemisferio holístico piensa en ejemplos concretos. Explicar la materia combinando el lenguaje de los 2 modos de pensamiento de cada hemisferio siempre que sea posible.
- ❑ Alternar las actividades dirigidas a cada hemisferio, de tal forma que todos los conceptos clave se trabajen desde los 2 modos de pensamiento.
- ❑ Con alumnos donde la preponderancia de uno de los dos modos de pensamiento sea muy marcada, realizar actividades para potenciar la utilización equilibrada de los 2 hemisferios.

3. UTILIZAR LA INFORMACIÓN: una vez organizada esa información la utilizamos de una manera o de otra. La rueda del aprendizaje de Kolb distingue entre alumnos activos, teóricos, reflexivos y pragmáticos. Este modelo parte de la base que para aprender algo necesitamos trabajar con la información que recibimos. Kolb dice que, por una parte, podemos partir de:

- una experiencia directa y concreta
- bien de una experiencia abstracta, que es la que tenemos cuando leemos acerca de algo o cuando alguien nos lo cuenta.

Las experiencias que tengamos, abstractas o concretas, se transforman en conocimiento cuando las elaboramos de alguna de estas dos formas:

- Reflexionando y pensando sobre ellas
- Experimentando de forma activa con la información recibida

Kolb añade que para que se produzca un aprendizaje realmente efectivo es necesario trabajar estas 4 categorías, o lo que es lo mismo, según el modelo de Kolb un aprendizaje óptimo es el resultado de trabajar la información en 4 fases.

ACTUAR	REFLEXIONAR
EXPERIMENTAR	TEORIZAR

En la práctica lo que sucede es que la mayoría de nosotros tendemos a especializarnos en una, como mucho dos, de esas 4 fases, por lo que podemos diferenciar entre 4 tipos de alumnos, dependiendo de la fase en la que prefieran trabajar.

ACTIVOS	REFLEXIVOS
PRAGMATICOS	TEORICOS

En función de la fase del aprendizaje en la que nos especialicemos, el mismo contenido nos resultará más fácil (o más difícil) de aprender dependiendo de cómo nos lo presenten y de cómo lo trabajemos en el aula.

Una vez más, nuestro sistema educativo no es neutro. Si pensamos en las 4 fases de la rueda de Kolb es muy evidente que la de conceptualización es la fase más valorada, sobre todo en los niveles de educación secundaria y superior. O lo que es lo mismo, nuestro sistema escolar favorece a los alumnos teóricos por encima de todos los demás.

Aunque en algunas asignaturas los alumnos pragmáticos pueden aprovechar sus capacidades, los reflexivos a menudo se encuentran con que el ritmo que se impone a las actividades es tal que no les deja tiempo para rumiar las ideas como ellos necesitan. Peor aún lo tienen los alumnos a los que les gusta aprender a partir de la experiencia.

En cualquier caso, si como dice Kolb un aprendizaje óptimo requiere de las 4 fases, lo que nos interesa es presentar nuestra materia de tal forma que garanticemos actividades que cubran todas las fases de la rueda de Kolb.

Con eso, por una parte facilitaremos el aprendizaje de todos los alumnos, cualesquiera que sea su estilo preferido, y además, les ayudaremos a potenciar las fases en las que se encuentran menos cómodos.

Naturalmente, esta separación de fases es ficticia, en la práctica esos 3 procesos se confunden entre sí y están estrechamente relacionados. El hecho de que tendamos a seleccionar la información visual, por ejemplo, afecta a nuestra manera de organizar esa información.

No podemos, por tanto, entender el estilo de aprendizaje de alguien si no le prestamos atención a todos los aspectos. Además de las teorías relacionadas con la manera que tenemos de seleccionar, organizar y trabajar con la información, hay modelos que clasifican los estilos de aprendizaje en función de otros factores, como por ejemplo, el comportamiento social.

3. Principios para aprender

El éxito del aprendizaje depende de 3 factores: la inteligencia o capacidad de aprendizaje, la metodología empleada para enseñar/entrenar y la motivaciones de aprender de quien aprende. Sólo la suma de los 3 factores logra aprendizajes efectivos.

- La inteligencia por sí sola no es decisiva para el aprendizaje, partiendo de una capacidad normal.
- Todos los éxitos en el aprendizaje tienen una base común: la motivación de quien aprende.
- El método empleado para enseñar/entrenar debe facilitar el aprendizaje y eso se logra conociendo:
 - Los procesos cerebrales relacionados con el aprendizaje (principios biológicos)
 - Los principios del aprendizaje o cómo las personas aprenden mejor (principio psicológicos).

Preguntas para el Módulo 1.

1. ¿Cómo podrías aplicar a la realidad de tu aula los principios de aprender a aprender?

MÓDULO 2. El proceso de coaching en el aula.

1. Objetivos importantes para el profesorado

“El arte del coaching consiste en conocer cómo desarrollar los principios esenciales de la naturaleza humana: la conciencia, la autocreencia y la responsabilidad”.

La esencia del coaching es elevar la conciencia, mejorar la autocreencia y desarrollar la responsabilidad de cualquier persona. La consecución de estos objetivos, aderezado de una actitud mental positiva y un adecuado estado de ánimo, son sin duda clave para el desempeño de cualquier actividad.

De esta manera podemos decir que bajo los presupuestos del coaching, entendido como una disciplina catalizadora del crecimiento del ser humano, una de las tareas básicas del profesorado en el aula, sería desarrollar estas capacidades en sus alumnos para conseguir mejoras en sus desempeños, no sólo en la actividad docente sino en cualquier otro ámbito.

Así, los 3 principios básicos del coaching se interpretan de la siguiente manera:

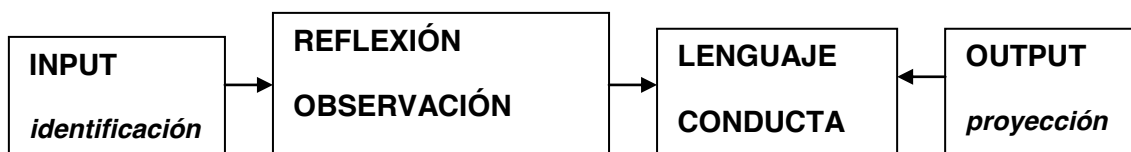
- La conciencia transporta a la persona al lugar donde realmente quiere llegar.
- La autocreencia le da valor y creencia en sí mismo suficiente para saber que puede hacerlo.
- La responsabilidad le concede la suficiente voluntad y perseverancia para conseguirlo.

CONCIENCIA

El diccionario define conciencia como: conocimiento claro de la realidad. Nosotros preferimos como definición más completa y adecuada al coaching la que define el diccionario Webster: “La conciencia implica adquirir un conocimiento de algo a través de la reflexión, la observación o la interpretación de lo que uno ve, oye y siente.”

La conciencia es el primer elemento clave del coaching. Supone la capacidad de *darse cuenta* y por tanto el *único portador de la comprensión*. La conciencia está íntimamente ligada al conocimiento. Es por medio de ella que accedemos al conocimiento a través de la reflexión, observación e interpretación del mundo.

Por tanto, los elementos claves para el desarrollo de la conciencia: la reflexión, la observación y la interpretación provocan una proyección a través de nuestro lenguaje y conductas.



La identificación es el proceso esencial y básico de la mente humana por el cual y mediante los sentidos objetivos logra absorber propiedades, características o cualidades exteriores a sí misma y de esta manera poder incorporarlas al menos provisionalmente a su yo, consiguiendo la capacidad de formar su personalidad.

La manifestación de la identificación en la conducta es lo que llamamos proyección. Las identificaciones que no logran salir al exterior mediante una conducta no producen ningún cambio en la personalidad.

La proyección es el hecho de exteriorizar de una manera controlada y dirigida, cualquier pensamiento, idea o concepto que está en la mente en forma de identificación, lo que significa toda expresión conductual, comunicación verbal o no verbal.

De esta proyección de la intervención humana, nos es devuelto una nueva interpretación a través de la observación, reflexión e interpretación. Este ciclo se produce gracias a lo que denominamos feedback.

La conciencia nos permite controlar aquellas cosas de las que uno es consciente, sin embargo aquellas cosas de las que uno no es consciente le controlan a uno.

Elevar la conciencia de los alumnos ayuda a éstos a desarrollar la capacidad y seguridad en sí mismos. Es a través del autoconocimiento como se desarrolla la conciencia y de esta manera, los alumnos comienzan un camino de confianza en sí mismos (aprenden a ser proactivos). En resumidas cuentas, la toma de conciencia alimenta la confianza, la seguridad y la responsabilidad de éstos.

Normalmente nuestro nivel de conciencia es muy bajo, esto se debe a que sencillamente utilizamos el nivel de conciencia necesario para sobrevivir o salir adelante frente a las situaciones del día a día.

Sin embargo, esta realidad puede cambiarse, dado que la conciencia es entrenable y puede desarrollarse. Podemos decir que la conciencia es:

- Conocer lo que está ocurriendo a nuestro alrededor.
- Conocer lo que está ocurriendo en nuestro interior.

En coaching es esencial la autoobservación. De esta observación propia parte el coaching, ya que uno mismo se da cuenta de puntos y áreas personales y/o profesionales que requieren una mejoría más o menos inmediata.

Por eso, cualquier profesor para poder aplicar eficazmente esta disciplina, debería alcanzar previamente un grado considerable de autoconocimiento, autoreflexión y autoaceptación.

Para aumentar la conciencia propia y la de los alumnos, es necesario recurrir a la atención concentrada y cómo no, a la práctica de la misma. Por atención concentrada entendemos el acto de fijarse en una parte más pequeña de un todo, centrando los sentidos en esa misma parte.

De esta forma se consigue una ampliación del área y, por consiguiente una mayor comprensión de la misma.

En este sentido, la conciencia es el producto de la atención concentrada, la concentración y la claridad.

La conciencia de las sensaciones corporales puede ser crucial en el desarrollo de las habilidades físicas. La alternativa de “elevar la conciencia” destaca los atributos únicos del cuerpo y de la mente de cada individuo, mientras al mismo tiempo desarrolla la capacidad y seguridad para mejorar sin la prescripción de un tercero.

El coaching consiste en explorar el presente y diseñar el futuro. Ambas cosas necesitan de la conciencia del momento presente. El trabajo del profesor consistiría en despertar al alumno de lo que está sucediendo ahora mismo.

El alumno necesitaría ser consciente del momento presente, de lo que le sucede ahora, ya que de otro modo no se daría cuenta de cómo está comportándose y de las posibilidades de mejora. Su viaje es una sucesión de “ahoras”, de modo que debe prestar atención. “Ahora” es la conexión entre el presente y el futuro.

Existirían 3 tipos de conciencia:

1. Conciencia objetiva: comprensión de las impresiones que vienen de los 5 sentidos: vista, oído, gusto, tacto y olfato. La conciencia transforma las impresiones en sensaciones. Sencillamente es la que nos permite darnos cuenta del mundo exterior.
2. Conciencia subjetiva: nivel de conciencia del proceso de razonamiento. Utiliza la memoria, la imaginación y la voluntad.
3. Inconsciente: son los niveles más profundos de la conciencia.

AUTOCREENCIA

El segundo principio fundamental de la esencia del coaching es la autocreencia, que es la que otorga a la persona el valor, la confianza y la autoestima suficiente para saber que puede conseguir aquello que desea.

Como ya hemos mencionado anteriormente con la conciencia, la autocreencia al ser identificada en el ser humano (proceso interno) como parte de uno mismo, será proyectada en actitudes, acciones y pensamientos respecto del mundo que le rodea.

Quien cree en sí mismo, también creará en los demás, en el futuro y en la sociedad. Esta creencia, actitud predispuesta al cambio y a la “posibilidad”, es una puerta abierta al desarrollo del potencial humano.

La autocreencia es el valor que te impones para moverte en el mundo. Este concepto contiene de algún modo a la confianza y a la autoestima. No es posible que una persona crea en sí mismo si no tiene confianza en lo que hace y se estima en lo que es.



Central Sindical Independiente y de Funcionarios

El dominio de moverse en el mundo requiere indispensablemente de la confianza y de la autoestima. Es la autoconcreencia la que otorga el poder de cambiar y adaptarse a las situaciones, independientemente de lo que suceda.

La única forma de aumentar o desarrollar nuestra autoconcreencia es a través de la conciencia. Conciencia y autoconcreencia, con sus dos manifestaciones: confianza y autoestima, forman un círculo cerrado.

“La autoconcreencia es la manifestación de una conciencia que aprende a confiar en sí misma, vivir conscientemente es condición fundamental para experimentar autoestima y experimentar autoestima es fundamental para adquirir confianza”.

Además, para terminar podemos decir que una actitud mental positiva es indispensable para el desarrollo de la autoestima, confianza y autoconcreencia.

Así como los pensamientos negativos influyen no sólo en nuestro rendimiento, sino también en nuestro ser, los pensamientos positivos son igualmente efectivos. La raíz de la búsqueda en desarrollar nuestra autoconcreencia está en los pensamientos. Y nosotros somos dueños de todos ellos.

RESPONSABILIDAD.

La responsabilidad es el otro concepto o meta clave del coaching.

Responsabilidad puede sonar a pesada carga. Para muchas personas significa que los culpen si algo va mal. Sin embargo, en términos de coaching se escribe “respons-abilidad”, es decir, la capacidad o habilidad para responder, la capacidad o habilidad para tomar decisiones por uno mismo. El alumno debe aprender a responder ante las tareas, las pruebas y las peticiones que su profesor le plantea.

Cuando aceptamos, elegimos o asumimos las responsabilidades de nuestros pensamientos y acciones, nuestro compromiso con ellos aumenta y del mismo modo nuestro desempeño.

En cambio, cuando alguien nos sugiere u ordena asumir una responsabilidad y no la aceptamos completamente, el desempeño no mejora. Cuando una persona no es responsable de lo que hace, no acepta las consecuencias de sus acciones. Para sentirse verdaderamente responsable hay que hacer una elección.

Un concepto intrínseco al de responsabilidad es el de libertad. No existe la responsabilidad sin libertad y viceversa. La libertad es la que propicia la capacidad de elección del ser humano y esta elección, a su vez, permite desarrollar la responsabilidad de cada uno de nosotros. Por lo tanto, cuando hablamos de responsabilidad estamos hablando de libertad y elección.

A lo largo de todo el proceso de coaching en el aula, los resultados pertenecen al alumno y él es responsable de ellos. Coach y alumno comparten la responsabilidad del proceso. Son socios.

El hecho de que el propietario del resultado sea el alumno no exime al profesor de la responsabilidad de dar lo mejor de sí durante todo el proceso. Alumno y profesor trabajan juntos en una asociación en la que, si lo hacen sinérgicamente, uno y uno suman mucho más que dos.

Esto significa que el alumno tiene que asumir su responsabilidad. Debe responsabilizarse de sus acciones y por consiguiente, de su propia vida.

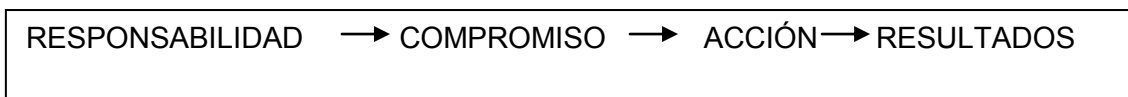
La responsabilidad implica reconocer, darse cuenta o tomar conciencia de que somos dueños de nuestro comportamiento. Hacernos responsables de todo lo que nos afecta, sean problemas o circunstancias, es lo único que tiene el poder de cambiar, transformar ese problema en oportunidad o esa circunstancia en favorable.

No hay culpables o inocentes respecto de los resultados obtenidos, sino comportamientos más o menos conscientes de ciertas personas.

Ser responsable, implica actuar. La responsabilidad se declara en un “compromiso” y el compromiso se manifiesta en “acción”. A su vez, la acción produce los resultados.

Presente

Futuro



La responsabilidad o compromiso es el eslabón que hace que las cosas sucedan. Se manifiesta en acción, siendo ésta última el nexo entre el presente y el futuro. El único poder de transformación está en la acción y la acción depende de nosotros mismos.

2. Fases del proceso de coaching

El alumno comienza desde el punto de partida con algún motivo de insatisfacción o un reto por conseguir. En realidad, lo que demanda es un cambio. Quiere ser más feliz, aunque aún no tiene muy claro qué es lo quiere conseguir en lugar de lo que tiene.

En la fase siguiente tiene que habérselas con su miedo al cambio. Este temor puede mantenerle atrapado en su difícil situación presente. Tal vez se sienta paralizado por el miedo e incapaz de reaccionar. Experimenta frustración y la frustración genera más insatisfacción. Puede incluso ocurrir que el alumno se mueva en círculos hasta que la situación empeore tanto que la frustración lo lanza finalmente fuera del círculo infernal, hacia el cambio.

Una vez fuera del círculo de miedo y frustración, el alumno necesita el apoyo del profesor. La relación de coaching proporciona la estructura adecuada para apoyar al alumno y ayudarlo a avanzar hacia sus objetivos. Una vez que emprende la acción llega al punto crucial: la transición.

Este punto es clave porque es donde tiene que despojarse de viejas creencias que le han estado limitando, potenciar otras y establecer probablemente nuevos sistemas de aprendizaje en su vida.

Una vez superado el punto de transición cambiará sus creencias sobre sí mismo, sobre los demás y sobre aquello que no es posible. Aparece todo un mundo nuevo al alcance de nuestra mano. Hay mucho que aprender cuando emerges al otro lado de la transición.

Entre otras cosas, el cambio de hábitos. Un hábito es aquello que hacemos cuando no pensamos en lo que hacemos. Son sumamente útiles. No queremos tener que estar pensando siempre en todo lo que hacemos, sino tan sólo en las cosas interesantes. Los hábitos que funcionan bien son geniales, nos proporcionan estabilidad. Sin embargo, cuando queremos cambiar, los hábitos se resisten. Para cambiar tu vida, para superar la transición, tendrás que cambiar algunos hábitos viejos por otros nuevos.

El profesor le pide constantemente a su alumno que haga algo diferente, que cambie sus hábitos, que sea más consciente de sí mismo, que cuestione sus creencias limitadoras y viva según sus valores. Es precisamente este énfasis en el aprendizaje por medio de la acción lo que distingue al coaching de la mayoría de terapias.

En el lenguaje del coaching, el cambio corresponde al camino que va de una situación dada (a menudo problemática) hacia otra situación (más deseable) que comporta nuevas soluciones. El cambio expresa, en este caso, nuestra conciencia de mejorar.



Central Sindical Independiente y de Funcionarios

Cambiar es abandonar ciertos puntos de referencia, costumbres establecidas que nos han dado un cierto confort.

En coaching llamamos “zona de confort” a esa área de nuestra vida y de nuestro entorno con la que nos sentimos cómodos, protegidos, tranquilos y a gusto. Es ese lugar donde nadie nos puede atacar, donde no tenemos que esforzarnos, ni tenemos que luchar. Es, realmente nuestra zona comfortable.

Resulta que, cuando nos hacemos un propósito o intentamos cambiar un hábito malsano, tenemos que desplazamos fuera de nuestra zona de confort.

Aunque no por mucho tiempo (si no lo impedimos), ya que nuestro regulador mental hará lo imposible para que volvamos a donde estábamos y antes de que nos percatemos, habremos olvidado nuestras buenas intenciones y habremos vuelto a la rutina de siempre.

Es por esta razón que nos resulta tan difícil cambiar lo que queremos cambiar.

Un deseo, al igual que un propósito o una promesa, nos desplaza fuera de nuestra zona de confort. Si queremos que un deseo, propósito o promesa se haga realidad, tendremos que ajustar nuestra zona de confort para acogerlos. Si no lo hacemos, tarde o temprano renunciaremos a ellos y volveremos a nuestras viejas rutinas.

Y cuando realizamos cualquier tipo de modificación en la zona de confort, es importante recordar que el propio proceso de cambio es incómodo. Sentimos un malestar, podemos llegar a pensar que algo va mal, pero más bien se trata de todo lo contrario.

La incomodidad nos indica que hemos ido más allá de lo que estamos acostumbrados. Intentamos crear algo con lo que no nos sentimos a gusto porque deseamos sentirnos a gusto con ello.

Estamos cambiando nuestro antiguo ser en una dirección que, a largo plazo, producirá una persona nueva y mejor. A este proceso se le llama “desarrollo”.

El coaching está abierto a todos aquellos que admiten que el cambio es útil y que conciben que más vale ser actor que víctima.

El cambio acompañado (en este por el profesor) permite a la persona (en este caso el alumno) movilizarse alrededor de una nueva dinámica, de nuevos medios y de nuevas formas de aprendizaje.

Finalmente, llegará un momento en el que el profesor y su alumno decidirán que el trabajo ha concluido. Por desdichado, el trabajo de alcanzar objetivos y aprender a aprender, no acaba nunca.

FASE 0. Análisis del grupo y del nivel de desempeño de la clase.

Esta fase es preliminar y sirve para conocer cómo funcionan cada uno de los alumnos y las características del grupo que conforman: cohesión, tipo de liderazgo, estilos de aprendizaje, patrones de comportamiento, normas y valores, etc. Posteriormente y tras analizar esta información, se pasará al desarrollo de cada una de las fases del proceso de coaching para el grupo de alumnos.

FASE 1. Planificar conjuntamente metas y logros

Objetivos a conseguir

- ❑ Orientar: el esfuerzo del alumno (o de la clase) hacia la definición de metas y logros acordes a su nivel de habilidades y competencias.
- ❑ Reflexionar: sobre las actitudes necesarias para llevar a cabo dichas metas.
- ❑ Identificar: los obstáculos que impidan conseguir un alto rendimiento.

Para alcanzar estos objetivos hay que realizar las siguientes acciones:

Iniciales

- ❑ Comunicar el proceso de coaching a la clase: animar y motivar al cumplimiento del mismo.
- ❑ Trabajar en paralelo, con cada uno de los alumnos,; el profesor analiza el punto de partida del alumno y su referencia en el grupo y el alumno piensa en qué puede ser ayudado por el coach.

Durante el desarrollo del mismo:

- ❑ Preguntar al alumno qué metas se ha establecido durante el curso y en concreto, sobre esa asignatura y por qué. Recordarle las directrices que debe seguir al establecer cualquier tipo de objetivos: claros, medibles y evaluables, ecológicos, situados en el tiempo, etc.
- ❑ Comunicar las metas que el propio profesor había establecido para el grupo o el alumno individual, y estudiarlas conjuntamente.

- ❑ Priorizar una o dos metas de entrenamiento, centrando la planificación en definir planes de acción concretos, ya sea para el grupo o individuales.
- ❑ Empezar a entrenar el primer plan de acción, estableciendo los indicadores que permitan saber que se está realizando correctamente o incorrectamente.
- ❑ Motivar a la comunicación continua.

Los errores que hay que evitar en estas situaciones son:

- ❑ Establecer metas y logros excesivamente genéricas y/o ambiciosas, o sea, no cumplir con las reglas de de definición de objetivos.
- ❑ Definir qué hay que planificar, pero no analizar el cómo.

FASE 2. Motivar.

Objetivos a conseguir

- ❑ Generar: el clima y la comunicación necesarios para lograr que el alumno se sienta seguro de sí mismo y exponga con confianza sus expectativas de desarrollo y la clase avance en pos de sus objetivos.
- ❑ Promover: la creatividad como fuente de ideas originales, demostrando la efectividad de desarrollar esta habilidad.
- ❑ Desarrollar: en el alumno capacidad de criterio para que en función de sus habilidades, deduzca las consecuencias tanto positivas como negativas de llevar a cabo las expectativas que expresa.
- ❑ Motivar: al alumno en el desarrollo de todo este proceso y a la clase en la consecución de sus objetivos.

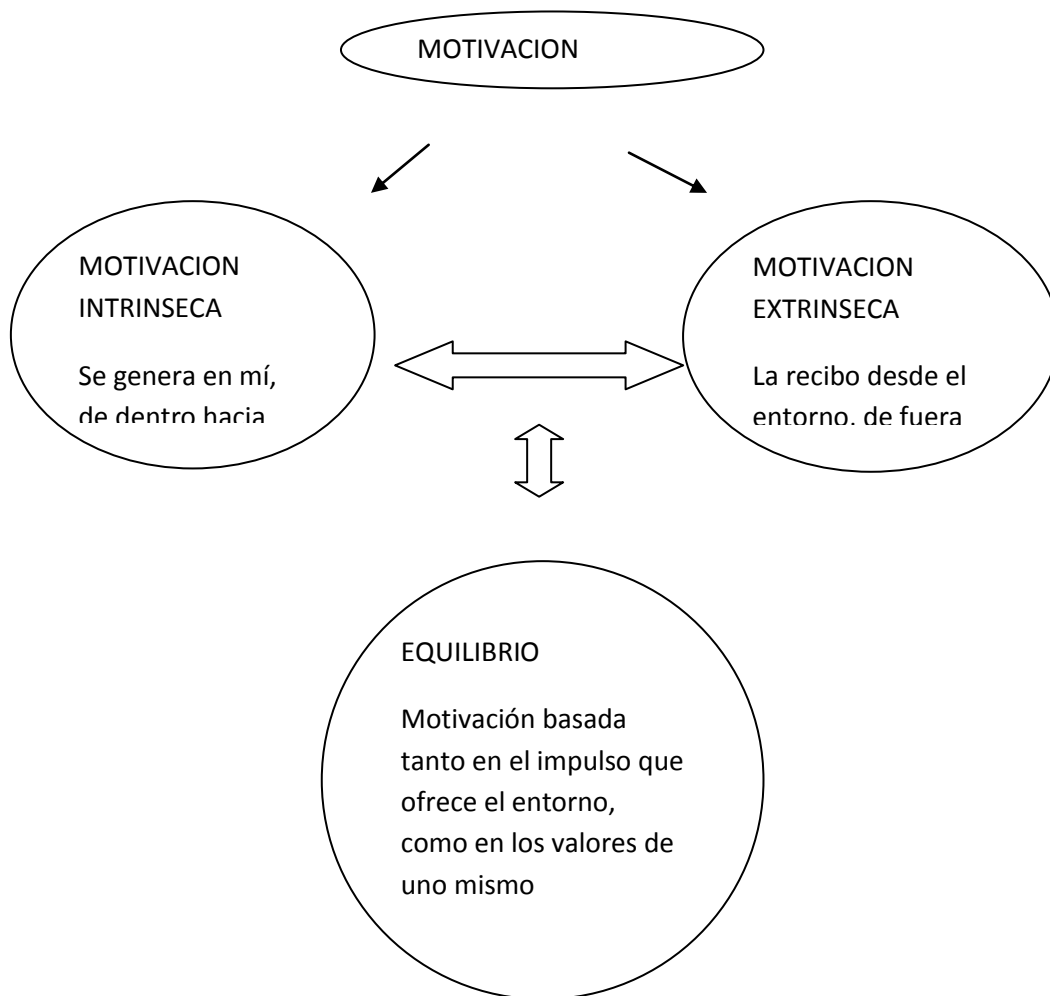
Para alcanzar estos objetivos hay que realizar las siguientes acciones:

- ❑ Promover la escucha activa por ambas partes: profesor / alumno, de modo que se multipliquen y optimicen las expectativas expresadas.
- ❑ Escuchar primero al alumno y su clase, y sugerir y preguntar después.
- ❑ Transmitir entusiasmo y motivación de logro.

Los errores que hay que evitar en esta fase son:

- ❑ Generar falsas expectativas por parte del profesor pueden presionar e influir negativamente en la motivación del alumno.

La motivación se desarrolla de la siguiente manera:



FASE 3. Entrenar/Observar la situación.

Objetivos a conseguir:

- ❑ Practicar: con el alumno las acciones previstas conjuntamente, de modo que pueda incorporar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para realizarlas de una forma más óptima.
- ❑ Buscar: oportunidades para observar y analizar actuaciones del alumno en clase y de la propia clase, donde se pongan de manifiesto sus habilidades, competencias y actitudes.
- ❑ Manifestar: al alumno y a la clase el objetivo de la observación dentro del proceso de coaching, que consiste en proporcionar un punto de vista constructivo al otro sobre su propia actuación, de modo que se pueda gestionar el cambio y la mejora de sus habilidades.

Para alcanzar estos objetivos hay que realizar las siguientes acciones:

- ❑ Conocer las pautas que se desean observar y comunicarlo a otros.
- ❑ Permitir al alumno y a su clase un margen de error controlable que le permita aprender.
- ❑ Transmitir seguridad y confianza ante la actuación.
- ❑ Enseñar desde el estilo de aprendizaje del alumno y del predominante en la clase.
- ❑ Incorporar pautas sencillas y flexibles de cara a realizar los planes de acción.

Los errores que hay que evitar en esta fase son:

- ❑ Interrumpir el proceso de actuación: sustituir al alumno o paralizar la clase en el momento de la acción.
- ❑ Entrenar desde la propia experiencia, no desde la experiencia del colaborador.
- ❑ Dar pautas constantes durante la actuación.

En estos casos, el profesor debe tener las siguientes cualidades:

- ❑ Paciente: permite un margen de error al colaborador.
- ❑ Perceptivo e imparcial: tiene capacidad de observación, análisis y objetividad.
- ❑ Escuchar de manera eficaz: practica la escucha activa.
- ❑ Proponer sus ideas con claridad y asegurarse de que es comprendido.
- ❑ Indagar en las opiniones e intereses del alumno e intentar tenerlos en cuenta.
- ❑ Empático: se pone en el lugar del alumno y entiende sus posturas y puntos de vista ante una problema/tarea.

- ❑ Ofrece retroalimentación del desempeño en clase.
- ❑ Solicita retroalimentación sobre su propia actuación como docente.
- ❑ Mantiene una actitud abierta y de interés hacia sus alumnos.
- ❑ Sirve de modelo: es responsable e inspira confianza y credibilidad.
- ❑ Posee conocimientos y/o experiencia en la actividad que desempeña.
- ❑ Transmite entusiasmo e interés a sus alumnos por la superación personal.

Posibles errores del docente en el proceso de aprendizaje:

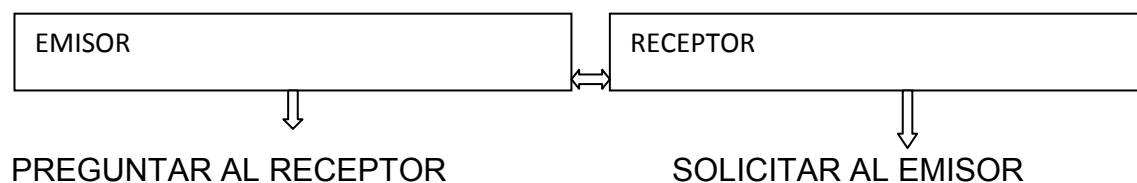
A la hora de analizar y valorar el desempeño de un alumno podemos caer, de forma involuntaria, en los siguientes errores:

- ❑ Efecto halo/horn: tendencia a valorar a una persona de forma positiva/negativa en una mayoría de aspectos, por ser justamente esa persona a la que se valora.
- ❑ Error de parcialidad sistemática: tendencia permanente a evaluar la realidad de forma distorsionada en sentido positivo, negativo o neutro.
- ❑ Error de comportamiento grupal: ocurre cuando un individuo se diferencia (en términos positivos o negativos), de un grupo homogéneo. Se puede incurrir en la valoración por comparación o en asimilar la valoración individual a la grupal.
- ❑ Error de actuación reciente: valoración global, positiva o negativa, de nuestro interlocutor en función de una mala actuación en el período anterior a la comunicación.
- ❑ Valoración de estereotipos: determinar en su globalidad a un interlocutor a través de juicios de valor (ej., determinada habilidad social como la simpatía, formación de origen, procedencia, etc.).
- ❑ Efecto espejo: tendencia a centrarse y valorar positivamente en consecuencia al interlocutor, en aquellas actuaciones que se asemejan altamente al propio comportamiento.

FASE 4. Ofrecer feedback.

Es comunicar a nuestro alumno como está llevando a cabo el proceso de aprendizaje, de forma que obtenga pautas claras y constructivas para una mejora continua.

Es favorecer que nuestro alumno nos consulte con confianza la calidad de su desempeño, al tiempo que nos comunica su parecer con respecto a la misma y realiza sugerencias de mejora tanto con respecto a sí mismo como con respecto a nuestro plan de aprendizaje.



Consecuencias de no ofrecer un feedback mutuo:

- ❑ El profesor y el alumno no serán conscientes de cómo lo están haciendo ambos.
- ❑ Si lo hacen bien, no saben que van por el buen camino, y si lo hacen mal y no saben por qué, no tienen posibilidades de mejorar.

FEEDBACK

EFICAZ

- ❑ Respetuoso: Se transmite tal y como uno desearía recibirlo.
- ❑ Modificable: Se refiere a comportamientos sobre los que el receptor puede hacer algo.
- ❑ Oportuno: Se realiza en el mejor momento para el otro.
- ❑ Justificado: Se establecen las razones para ofrecerlo.
- ❑ Focalizado: es personalizado y sólo sobre la conducta, comportamiento, situación, habilidad,.. que se esté trabajando.
- ❑ Crea identificación: "soy como tu".
- ❑ Constructivo: incluye alternativas.
- ❑ Ejemplificado: detalla las consecuencias del comportamiento presente y/o futuro.
- ❑ Deseado: el receptor lo solicita.
- ❑ Objetivo: reconoce logros y cuando es preciso, hace patente que el proceso está en marcha.

INEFICAZ

- ❑ Emplea juicios de valor o generaliza.
- ❑ Se demora
- ❑ Es indirecto, de rebote.
- ❑ La auditoría se desplaza.
- ❑ Los sentimientos son ocultados, negados, mal representados, distorsionados.
- ❑ No verifica.
- ❑ Señala consecuencias vagas.
- ❑ Al receptor se le impone.
- ❑ Se refiere a comportamientos sobre los que el receptor tiene escaso o nulo control.
- ❑ Está distorsionado por la necesidad del emisor de quedar a salvo para castigar/vencer/parecer virtuoso.
- ❑ Rechaza aceptar los sentimientos del receptor.
- ❑ No valora el concepto de "proceso".

FASE 5. Replantear nuevas metas y acciones.

Objetivos a conseguir:

- ❑ Seleccionar: las soluciones más exitosas con respecto a diferentes actuaciones.
- ❑ Crear: nuevas alternativas con respecto a actuaciones futuras.
- ❑ Tomar decisiones: e implantar dichas alternativas, encontrando las habilidades más adecuadas para ponerlas en marcha.

Para alcanzar estos objetivos hay que realizar las siguientes acciones:

- Relacionar la puesta en práctica de las habilidades y actitudes aprendidas con el logro de éxitos.

Los errores que hay que evitar en esta fase son:

- ❑ Enfocar la mejora del rendimiento sólo desde el error.
- ❑ No reforzar las mejoras en el rendimiento del alumno.

FASE VI: Inducir autodirección.

Objetivos a conseguir:

- ❑ Hacer: propios nuevos objetivos que se basan en el desarrollo personal del propio potencial.
- ❑ Generar: situaciones de trabajo que permitan al alumno desarrollar su propia autonomía con respecto a las habilidades desarrolladas en el aprendizaje.
- ❑ Establecer: un mecanismo de seguimiento y consulta accesible tanto para el docente como para el alumno que permita ver los avances realizados y retomar cualquier aspecto a mejorar.

Para alcanzar estos objetivos hay que realizar las siguientes acciones:

- ❑ Realizar un análisis de los logros conseguidos, celebrando los éxitos de nuestros alumnos.
- ❑ Desarrollar un clima positivo en el que se puedan retomar aspectos ya entrenados.

Los errores que hay que evitar en esta fase son:

- ❑ “Abandonar” aquí el proceso de coaching, justo cuando el alumno empieza a ser el guía de su propio desarrollo.
- ❑ No dejar que los alumnos generen su propio aprendizaje y autogestión.
- ❑

MÓDULO 3. Plan de acción personal.

Un plan de acción es un resumen de las acciones que son necesarias llevar a cabo para ejecutar un programa de trabajo, en nuestro caso, implantar una decisión.

Para la elaboración de un plan de acción, los pasos a seguir son los siguientes:

- ❑ Desglosar el plan de acción en las diferentes tareas, definiendo los objetivos a alcanzar en cada una de ellas.
- ❑ Determinar las normas y metodologías a utilizar.
- ❑ Determinar el tiempo necesario para cada una de las tareas.
- ❑ Definir la secuencia de pasos a dar y el camino crítico.
- ❑ Determinar el calendario de ejecución de todas y cada una de las fases.
- ❑ Calcular el coste que supone realizar cada actividad y el presupuesto final.
- ❑ Definir la organización y responsabilidad de las personas implicadas en cada una de las fases.
- ❑ Determinar la formación que necesita el personal en cada caso.
- ❑ Elaborar normas y procedimientos de control para cada fase.
- ❑ Realizar un análisis de los posibles riesgos o problemas.
- ❑ Definir las medidas correctoras para las posibles desviaciones (plan de contingencias).

Las 10 reglas de oro en el análisis de problemas y toma de decisiones:

PROBLEMAS VS. SOLUCIONES	Si sus soluciones pueden convertirse en problemas, transforme sus problemas en soluciones (o al menos en oportunidades)
CALIDAD VS. ACEPTACION	Es preferible una solución suficientemente buena que las personas apoyen, que una excelente idea que todos detestan.
CRITICA VS. CREATIVIDAD	Invierta la dirección de su pensamiento. Si piensa lo contrario de lo que piensa, lo imposible dejará de serlo.
PREJUICIO VS. CUESTIONAMIENTO	Distinga entre la presentación de un problema y el problema en sí. Nunca es lo mismo.
IMPRECISIÓN VS. PRECISIÓN	Dimensione el problema y cuantifique la mejoría que quiere conseguir. La medición será la luz que la guíe por el camino adecuado.
PÉRDIDA VS. GANANCIA	No hay victoria sin precio. Está dispuesto a sacrificar lo importante para conseguir lo fundamental.
REACTIVIDAD VS. PROACTIVIDAD	Su encuentro con los problemas es inevitable, sorpréndales antes de que le sorprendan.
INDIVIDUALISMO VS. EQUIPO	Reúnase cuando y con quien sea preciso, no olvide ni objetivo ni método de trabajo, y esté más atento al proceso que al contenido del debate.
COMPETICIÓN VS. COLABORACIÓN	En la colaboración todos deben someterse a las mismas reglas, porque reglas diferentes significa competir.

OBJETIVOS VS. VALORES	Cada persona puede y debe ser ayudada a ser “gerente de su propio puesto de trabajo” (según Blanchard, no hay que trabajar más, pero sí con más inteligencia)
-----------------------	---

Este plan de acción se puede desarrollar de la siguiente manera:

Plantilla 0: Analizar las necesidades de aprendizaje.	PROFESOR	ALUMNO
---	----------	--------

<p>Plantilla 1: Fijar metas conjuntamente</p> <p>1. ¿Qué metas he desarrollado?</p> <p>2. Prioriza una o dos acciones concretas.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> </div>	PROFESOR	ALUMNO
--	----------	--------

META 1:

META 2:

ACCIONES:

ACCIONES:

Plantilla 2: Puesta en común de las metas a conseguir

PROFESOR

ALUMNO

META 1:

ACCIONES CONCRETAS ¿PARA CUANDO?	¿CON QUE MEDIOS?
_____	_____

META 2:

ACCIONES CONCRETAS ¿PARA CUANDO?	¿CON QUE MEDIOS?
_____	_____

Plantilla 3: Observación/feedback de la actuación		PROFESOR	ALUMNO																
<div style="border: 1px solid black; width: fit-content; margin: 20px auto; padding: 5px;"> META 1: _____ </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 20px auto; width: 80%;"> <p>ACCIÓN: _____</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Aspectos a</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Aspectos a</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Propuestas</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Evaluación</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Destacar</td> <td style="padding: 5px;">mejorar</td> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;">Global</td> </tr> </table> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 20px auto; width: 80%;"> <p>ACCIÓN: _____</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Aspectos a</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Aspectos a</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Propuestas</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Evaluación</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Destacar</td> <td style="padding: 5px;">mejorar</td> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;">Global</td> </tr> </table> </div>				Aspectos a	Aspectos a	Propuestas	Evaluación	Destacar	mejorar		Global	Aspectos a	Aspectos a	Propuestas	Evaluación	Destacar	mejorar		Global
Aspectos a	Aspectos a	Propuestas	Evaluación																
Destacar	mejorar		Global																
Aspectos a	Aspectos a	Propuestas	Evaluación																
Destacar	mejorar		Global																

Plantilla 4: Replantear nuevas metas y acciones	PROFESOR	ALUMNO				
<p>METAS DE TRABAJO YA ENTRENADAS, EN LAS QUE COMENZAR LA AUTOGESTIÓN DEL ALUMNO:</p> <p>1: _____</p>						
<p>2º. PRIORIZAR OTROS NUEVOS OBJETIVOS</p> <table border="1"><tr><td>META: _____</td><td>META: _____</td></tr><tr><td>ACCIONES: _____</td><td>ACCIONES: _____</td></tr></table>			META: _____	META: _____	ACCIONES: _____	ACCIONES: _____
META: _____	META: _____					
ACCIONES: _____	ACCIONES: _____					

Preguntas para el Módulo 2 y 3.

1. ¿Qué vas a poner en acción dentro del aula del contenido de este curso? (redacta un plan de acción en no más de 1 folio)

APÉNDICE

PREGUNTAS PARA EVALUACIÓN

PARTE I: LOS PRINCIPIOS DEL COACHING

Preguntas del Módulo 1.

1. Después de leer la definición de coaching, ¿cuáles crees que son los aspectos más importantes de esta disciplina?
2. Aparte de la Filosofía, ¿cuáles crees que son las otras fuentes del coaching?
3. Aunque el término Coach no es un anglicismo, ¿Dónde se inicia la disciplina del coaching?

Preguntas del Módulo 2.

4. De las 4 competencias del coach, ¿cuál te parece más importante para el mundo de la docencia y por qué?
5. De las herramientas externas, escoge 1, aplícala a la realidad de tu clase y asignatura y cuéntanos tu experiencia.
6. Cuéntanos una metáfora que podrías aplicar al aula (describenos en qué curso y asignatura la aplicarías).

Preguntas del Módulo 3.

7. Describe 5 creencias limitantes que se dan en el ámbito de la enseñanza.

PARTE II. COACHING EN EL AULA.

Preguntas para el Módulo 1.

8. ¿Cómo podrías aplicar a la realidad de tu aula los principios de aprender a aprender?

Preguntas para el Módulo 2 y 3.

9. ¿Qué vas a poner en acción dentro del aula del contenido de este curso? (redacta un plan de acción en no más de 1 folio).