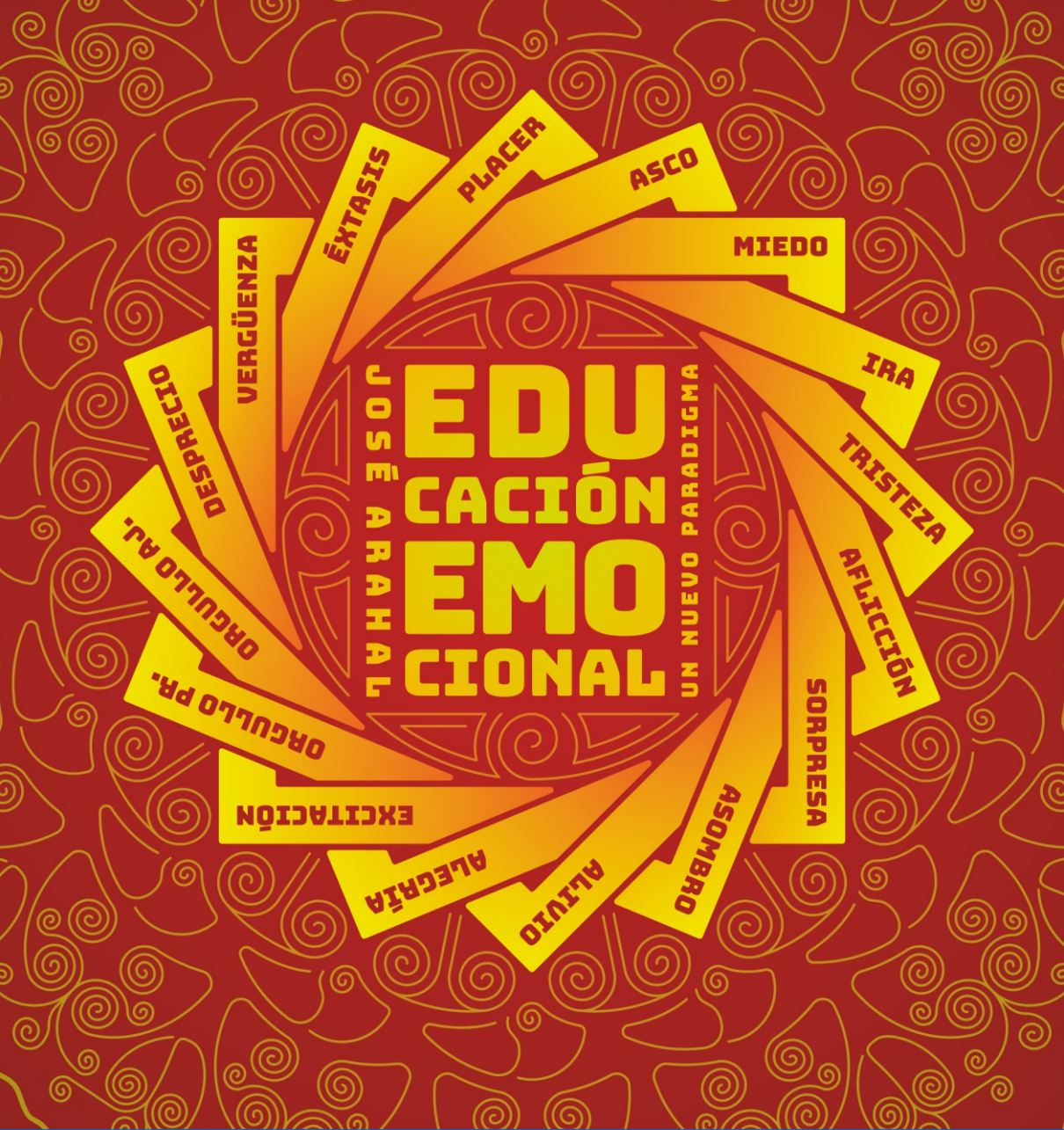




MUESTRA GRATUITA (pág. 456-467)

El coach educativo como paradigma de liderazgo emocional

Editado con motivo del duodécimo aniversario de la Academia Socrática.

·EDICIONES PANGEA·





Muestra gratuita para libre distribución bajo licencia Creative Commons.
Se permite la descarga y la reproducción total de este documento, siempre que se reconozca la autoría de la obra original, que esta obra no sea objeto de comercio y que no se hagan modificaciones en este documento.

Fragmento correspondiente a las páginas 456-467 de las 502 del texto original, editado con motivo del duodécimo aniversario de la Academia Socrática, el centro de coaching educativo fundado por José Arahal el 20 de febrero de 2012.

Autor del texto: © José Arahal

Edición: © Ediciones Pangea, 2021

El coach educativo como paradigma de liderazgo emocional

El mayor signo de éxito para un profesor es ser capaz de decir que los niños han aprendido a trabajar como si él no existiera.

MARÍA MONTESSORI

Personalmente, creo que los profesores cumplen un rol imprescindible como facilitadores de los procesos de aprendizaje. Y, al mismo tiempo, esto hace posible que a veces se conviertan en obstáculos insalvables para el progreso educativo de sus alumnos.

Desde que en 2012 fundé la Academia Socrática, el centro de coaching educativo en el que trabajo, he podido ser testigo de la enorme cantidad de estudiantes cuyo aprendizaje queda bloquea-

do por la relación emocional que establecen con sus profesores; la mayoría de las veces sin que ni los profesores ni ellos mismos sean conscientes de que esa relación es uno de los principales factores de sus dificultades de aprendizaje.

Dado que casi siempre trabajamos con el estudiante, y no con el profesor, nuestra estrategia de intervención se centra en ayudar al estudiante a madurar emocionalmente para que pueda cambiar la manera en que interpreta la relación formal entre profesor y alumno y sea capaz de, desde una posición de mayor humanidad y magnanimidad, comprender que los profesores somos personas y, en ocasiones, podemos ser mediocres, mezquinos, injustos y estar equivocados, sin que esto nos despoje de nuestra dignidad y del derecho a ser respetados. En un sentido práctico, enseñamos a los estudiantes a facilitar el trabajo del profesor en clase, con la esperanza de que estos cambios generen efectos positivos en la forma en la que el profesor gestiona la relación con el estudiante. Al fin y al cabo, incluso cuando el profesor siga desmereciendo nuestros esfuerzos, este aprendizaje será de una enorme utilidad en la vida futura del estudiante.

Esto que acabo de plantear, aunque no sea la única barrera para el aprendizaje y el desarrollo personal del estudiante con la que trabajamos, es bastante frecuente y nos ha demostrado, en nuestra experiencia diaria, que la responsabilidad emocional es una de las grandes carencias en el sistema educativo. El desafío al que nos enfrentamos es cambiar el paradigma docente para que se deje de asumir la responsabilidad sobre la enseñanza y se pase a poner el foco en el aprendizaje, en los procesos psicológicos internos de los estudiantes que posibilitan el desarrollo de competencias; procesos en los que la dimensión emocional juega un papel determinante.

Y yo, que soy testigo directo de cómo la irresponsabilidad emocional de muchos profesores afecta negativamente a la capacidad de aprender de su alumnado, no puedo dejar de aprovechar estas páginas para proponer que, desde los principios metodológicos del coaching educativo, los docentes abandonemos el complejo de víc-

timas de una sociedad que no valora la educación y asumamos el liderazgo emocional de las futuras generaciones.

Creo que la mejora de la calidad educativa, que es demandada por cada vez más sectores sociales, pasa inevitablemente por que los profesores se conviertan en el paradigma de la responsabilidad emocional.

Para contribuir al desarrollo de este liderazgo emocional, voy a identificar una serie de rasgos de carácter que deben ser cultivados por aquellas personas que quieran asumir ese liderazgo. Estas competencias son fundamentales en el coaching y, en el fondo, lo que propongo no deja de ser una forma de acercar la metodología del coaching educativo a la docencia.

La primera, y la más esencial de estas características, es la capacidad de escucha. Escuchar activa y voluntariamente, con un conocimiento práctico de lo que se hace al escuchar, es una capacidad muy poco frecuente en la sociedad contemporánea. Pero para el coach es la base de su trabajo, la competencia fundamental sobre la que se articula el proceso con el que ayuda a otra persona a descubrir su propia grandeza. Y es que, en muchas ocasiones, no sabemos ni escucharnos a nosotros mismos. Y la escucha activa y experta del coach puede ofrecernos el espejo, la reflexión, que nos aporte un punto de vista distinto sobre nuestra propia complejidad emocional.

En mi opinión, uno de los libros de cabecera básicos a los que todo coach debería acudir de vez en cuando es *Momo*, de Michael Ende. Creo que, hasta ahora, nadie ha conseguido explicar mejor el valor y el poder que tiene la capacidad de escuchar a otra persona, de forma pura y honesta. *Momo*, una niña huérfana que vive en unas antiguas ruinas y de la que nadie sabe exactamente ni su edad ni su procedencia, ayuda a todas las personas de su alrededor ofreciéndoles su tiempo, su atención y su compañía. Sólo escucha. Ni juzga, ni opina, ni comenta, ni critica, ni responde, ni confirma. Sólo escucha. Lo que no hace nadie en un mundo con prisas en el que queremos ahorrar tiempo quitándoselo a las personas que aportan un mayor significado a nuestras vidas.

Aprender a escuchar es una de las tareas más difíciles de asumir para los coaches que inician su formación. Porque aprender a escuchar de verdad a la otra persona implica ser capaces de apagar el ruido de nuestro propio pensamiento. Ese ruido que nos puede impedir escuchar de verdad tiene muchas formas. Es el ruido de nuestros juicios, nuestras opiniones, con las que nuestro cerebro está etiquetando y clasificando el mundo que percibimos constantemente. Es el ruido de nuestra semántica, con la que interpretamos las palabras del otro usando nuestro propio diccionario, tergiversando sin darnos cuenta el sentido con el que las pronuncia. Y es el ruido de nuestra voluntad de ayudar. Nada hay más peligroso para escuchar bien que querer ayudar a otra persona y no ser capaces de controlar el impulso de ofrecerle nuestras soluciones y consejos. El simple hecho de pensar en esas soluciones y en lo que podría hacer para resolver el problema que nos plantea nos distrae de escuchar.

El liderazgo emocional debe sostenerse, principalmente, sobre el pilar de la escucha activa. Ninguna persona a la que queramos guiar en la gestión responsable de sus emociones podrá aceptar la faceta incontrolable de su propia dimensión emocional si ni siquiera nosotros mismos somos capaces de atender a sus emociones y aceptarlas tal como son, sin juzgarlas, sin criticarlas, sin interpretarlas según nuestra visión del mundo, sin sentirnos afectados, atacados o cuestionados por ellas. Aceptar las emociones del otro como una realidad que está completamente fuera de nuestro control. Aprender de ellas, descubrir la realidad emocional de una vida próxima a nosotros. Y acompañar, al lado, sin tirar ni empujar en ninguna dirección. Si fuéramos capaces de hacer esto, ya habríamos hecho lo más difícil.

Me resulta complicado explicar con palabras lo que se experimenta cuando se escucha de esta forma a un niño o un adolescente. Están acostumbrados a que no se les escuche de verdad, a que su visión del mundo y su experiencia personal no sean consideradas válidas o completas en sí mismas. Y cuando se les ofrece una escucha activa y honesta, los efectos son increíbles. De entrada, el

agradecimiento. Pero, más allá de lo que nos puedan ofrecer a nosotros, que escuchamos, hacia ellos mismos se ofrecen una mayor confianza en sus capacidades para resolver sus problemas, una comprensión más profunda de su realidad y una energía casi ilimitada para transformar su mundo.

Creo que, como sociedad, estamos sufriendo la negligencia de habernos sustraído de los inconmensurables recursos que aporta la juventud. Si fuéramos capaces de escuchar a los jóvenes y ofrecerles un rol más significativo en nuestro mundo moderno, contaríamos con una energía y una creatividad enormes para hacer frente a los desafíos de nuestro tiempo. Aunque mucho me temo que nuestra sociedad, cada vez más envejecida, es muy poco capaz de escuchar de verdad a los jóvenes, sin el escepticismo ni la sensación de superioridad que les hace sentirse ninguneados.

En el mundo de nuestros abuelos, el propósito de un niño era convertirse en adulto lo antes posible. En el mundo de nuestros nietos, mantenemos a estos vástagos en una infantilidad permanente, al amparo de una sociedad paternalista y sobreprotectora. Muchos de los vicios y defectos del mundo desarrollado tienen parte de sus raíces en este perverso alargamiento de una juventud inagotable e inacabada. Los treinta son los nuevos veinte. Los cuarenta son los nuevos treinta. Y así seguimos, sin ser capaces de ofrecerles a las nuevas generaciones un proyecto de vida con el que puedan aportar algo de valor al mundo.

Una segunda característica del coach educativo que resulta de enorme importancia para el liderazgo emocional es la apertura mental, la capacidad de mantener un sistema de creencias fluido, con la flexibilidad suficiente para adaptarse a nuevas informaciones y perspectivas diferentes sobre la realidad. Pero en esto, la biología de nuestro cerebro juega en nuestra contra, dado que nos urge a construir una visión sólida y estable del mundo, que nos aporte una sensación de seguridad, de la que dependen nuestra tranquilidad y bienestar. Ser incapaces de cuestionar y cambiar nuestra propia verdad nos limita a la hora de aceptar y acoger las verdades de los otros.

Nadie puede vivir sin un sistema de creencias sobre el cual organizar su vida. Pero, con enorme facilidad, podemos volvernos esclavos de nuestras creencias y que nuestra vida quede limitada por la forma en que hemos elegido ver la realidad. El mayor límite es el que niega nuestra capacidad de elegir. Yo puedo comprender que, para la mayoría de nosotros, estas elecciones son, en gran parte, inconscientes e involuntarias. Pero negar que nuestra visión del mundo sea una elección entre las distintas posibles implica asumir que es la única posible y nos priva del enorme poder que otorga entender que la realidad percibida es una interpretación personal de una realidad objetiva cuyas dimensiones están mucho más allá de nuestra minúscula capacidad cognoscitiva.

El mundo es enorme y nosotros somos diminutos. Nadie debería pretender que conoce la realidad del mundo. Y, sin necesidad de caer en el relativismo absoluto, deberíamos ser capaces de articular nuestras creencias para poder aceptar y adaptarnos a las de los demás.

El coach debe ser capaz de trabajar desde el sistema de creencias de la persona a la que acompaña, no desde el suyo propio. El objetivo es facilitar una transformación personal que se hace en primera persona, no es adquirir nuevos conocimientos o creencias. El sesgo dualista que tanto he criticado ha propiciado que en la actualidad se sobreestime la capacidad del conocimiento para influir en la realidad. No voy a ser yo el que niegue el valor del conocimiento, pero saber cosas no cambia nada, lo único que pueda hacer que algo cambie son las acciones. Muchas personas se refugian en el conocimiento para no hacer nada y lo utilizan como excusa. El coach debe ayudar a la persona con la que trabaja a emprender una acción orientada a transformar su realidad personal, acción que nadie más puede hacer en su nombre. Nadie puede vivir la vida de otro.

Por eso el coach no utiliza su propia vida, su propia experiencia, sus conocimientos, sus creencias y su visión del mundo para ayudar a otras personas. La función del coach no es aportar respuestas, sino hacer preguntas que motiven a la otra persona a darle de una puñetera vez una solución a sus problemas. Porque la única solución

verdadera al problema de vivir sólo puede darse desde dentro de la propia experiencia vital. Todo lo demás son recursos. Y el coach puede, en un momento dado, aportar recursos, entre ellos, conocimientos. Pero nadie puede garantizar la propiedad permanente sobre un recurso. Y una solución que dependa de un recurso es una solución temporal, dependiente, limitada.

Nuestras creencias son herramientas imprescindibles para vivir. Pero nuestras creencias dibujan las fronteras de nuestra vida. Y toda frontera es una ficción. Mantener nuestra mente abierta y ser capaces de redibujar las fronteras del mundo conocido es una capacidad imprescindible para liderar la profunda y compleja realidad de la emoción humana.

La tercera característica de este líder emocional es la que me puede resultar más difícil de explicar. Ya hemos hablado del honor como valor, como criterio para elegir una forma de vivir. Pero el honor, en su vertiente práctica, es también una competencia fundamental del coach. Sin embargo, este es un concepto con una semántica muy compleja, polisémico hasta el extremo de la contradicción.

El honor práctico, el honor activo, implica la honradez, la honestidad, la capacidad de sentirse digno y de dignificar a la persona con la que se trabaja. Esta cualidad persigue la honorabilidad en su sentido más humanista, ajena a los códigos y estructuras culturales que la han cristalizado en protocolos y normas de cortesía que, en numerosas ocasiones, esconden y escudan prácticas muy poco honorables.

No se puede ser coach sin ser honesto con la persona que tenemos delante. En numerosas ocasiones nuestro trabajo se va a centrar en hacer de espejo a sus contradicciones y su autoengaño. Si bien podemos asumir que no llegaremos jamás a alcanzar una verdad completa, resulta muy improductivo responder al problema de vivir desde la falsedad, la mentira o el engaño.

Igualmente, no se puede ser coach desde una relación de desequilibrio en lo que se refiere a la dignidad. Si no me siento digno de ejercer mi rol para ayudar a esa persona, acabaré cayendo en

algunos de los errores más típicos de los principiantes. Y si no considero digna a la persona con la que trabajo y asumo una posición de superioridad, acabaré pervirtiendo la metodología y ejerceré de consultor, mentor o asesor, pero no de coach.

Y no seamos ilusos, nadie está libre de cierta dosis de inseguridad y de duda sobre sí mismo. Pero si no contribuimos activamente a generar una relación basada en el honor, en el respeto y reconocimiento intrínseco de la dignidad humana, ¿cómo pretendemos liderar una gestión responsable de las emociones? Sin establecer una relación de dignidad equivalente, acabaremos practicando más bien la manipulación emocional, que llevada al ámbito de la escuela y ejercida irresponsablemente sobre niños y jóvenes me resulta completamente deplorable.

El cuarto rasgo de carácter que voy a proponer implica la elección voluntaria de una actitud ante la realidad humana con profundas implicaciones éticas. Cultivar, mantener y ejercer un elevado optimismo en el potencial humano es algo a lo que, de entrada, no todo el mundo se siente inclinado, pero resulta imprescindible para un honesto ejercicio del coaching educativo.

Puede parecer que en la actualidad se está generalizando una visión profundamente pesimista de la condición humana, catástrofista y trágica. Yo creo que el pesimismo siempre ha estado ahí. Que en toda época ha habido un grupo de viejos decrepitos que han visto su mundo amenazado por una juventud que lo precipitaba a la aniquilación. Y, al mismo tiempo, esas nuevas generaciones han persistido en ese pertinaz vicio de sobrevivir por encima de sus probabilidades que tanto caracteriza a la especie humana.

Puestos a elegir, prefiero el optimismo. Y puestos a trabajar, tengo la obligación moral de ejercerlo, de creer en la capacidad de superarse a sí misma de la persona con la que trabajo. Me llama muchísimo la atención cómo todavía hay tantos profesores que desconocen el «efecto Pigmalión». Si tú crees de verdad en que alguien es capaz de mejorar, aumentan las probabilidades de que mejore. Nuestras creencias influyen de manera sutil e incontrolable

en nuestras actitudes y, por lo tanto, en la influencia que ejercemos en aquellas personas con las que nos relacionamos. Y, como acabo de referir antes, podemos elegir lo que queremos creer. De manera que si nuestras creencias determinan la forma en que influimos en nuestro entorno, debemos hacernos responsables de nuestras creencias. Más aún si es que queremos llegar a ejercer un liderazgo en ese mundo al que afectamos.

No puedo concebir la obra que tienes entre tus manos, ni a ti que la sostienes y la estás leyendo, que te has acercado con interés a este asunto de la educación emocional, fuera de un optimismo que, para mí, es consustancial al humanismo. Tanto el coaching educativo como la educación emocional o son humanistas o no son lo que son.

Y, personalmente, no comprendo la alternativa. Puedo comprender la frustración, la desesperación, el sufrimiento y lo absurda que resulta la vida, como si fuera un chiste malo que ya sabemos cómo termina. Pero es que a mí me encantan los chistes malos. Y la verdad es que me río muchísimo con lo absurda que resulta la vida en tantas ocasiones. Prefiero echarle sentido del humor y seguir mirando al futuro con optimismo, aunque nunca me olvide de que sé muy bien cómo termina el chiste.

La quinta, y la última, de las competencias a las que me voy a referir es una perogrullada. Un coach educativo debe ser emocionalmente responsable. ¿Crees que, a estas alturas, hace falta que lo explique? No debe, y no creo que pueda, haber liderazgo externo sin liderazgo interno. ¿Cómo influir en otras personas a ser más responsables de sus emociones si no lo somos nosotros de las nuestras?

Pero, antes de empezar a explicar cómo podemos llevar la educación emocional a las distintas etapas educativas, me gustaría hablarte de algo más personal.

Todo lo que te he propuesto en esta sección sobre el coaching de las emociones se sostiene en una fuerte creencia personal que, en parte, proviene de una profunda vocación profesional, pero que

está respaldada por mi experiencia durante los últimos años. La aventura en la que me embarqué al abrir la Academia Socrática me ha permitido trabajar de primera mano y de forma directa con los estudiantes desde el enfoque del coaching educativo. Sin el respaldo económico de ninguna institución pública o privada, contando únicamente con la apuesta y los recursos de las familias que han trabajado con nosotros, hemos podido llevar el coaching educativo a la práctica de la forma más pura posible.

Debo reconocer que no han sido todas, pero sí muchas las familias que han compartido con nosotros la visión de que el desarrollo académico de los estudiantes se asienta sobre su desarrollo personal. Y, cada curso que pasa, hacemos lo posible por mejorar nuestros servicios y acercarnos a nuestra misión de contribuir a la transformación de la sociedad desde la mejora de la calidad educativa.

Una de las experiencias más recurrentes en las que compruebo el poder del coaching educativo como metodología se da cuando ayudo a los estudiantes a enfrentarse al estrés de los exámenes, tratando muchos de los conceptos sobre las emociones, más en concreto sobre el miedo, que has leído en este libro.

Los sistemas de evaluación actuales aportan unas enormes dosis de estrés a los estudiantes que, en mi opinión profesional, son innecesarias en su mayor parte y contribuyen muy escasamente al proceso de aprendizaje. No entiendo cómo podemos seguir ciegos ante los elevados niveles de sufrimiento improductivo a los que exponemos a tantísimos estudiantes. Y ni engaño, ni me engaño. Cada vez que tengo a un estudiante delante procuro dejarle bastante claro que la vida está llena de sufrimientos inevitables y que una buena vida se consigue aprendiendo a sobrellevarlos. Pero cuando el sufrimiento es evitable e improductivo, resulta de una estupidez tan descarada como insultante. ¿Por qué nos cuesta tanto deshacer-nos de un sistema educativo tan estúpido?

Otra de las experiencias personales donde he podido comprobar el poder del coaching educativo ha sido en el ámbito de la diversidad

educativa. Hace no demasiados años, se hablaba de la epidemia de la hiperactividad y el déficit de atención, en muchos casos como si fuera producto de una hipocondría generalizada en el mundo desarrollado. Hoy, ningún profesional serio duda de la realidad de las causas biológicas que están detrás de los trastornos de aprendizaje. Pero esto no hace que deje de ser cierto que estos trastornos están experimentando una expansión en las últimas décadas. En mi opinión, lo que ha cambiado no es la biología del TDAH, sino el contexto socioeducativo. La mayoría de los problemas a los que se enfrenta un estudiante hiperactivo no tienen tanto que ver con sus dificultades de aprendizaje como con su inadaptación a un contexto social y escolar que, pese a reconocer teóricamente la diversidad educativa, no ofrece opciones prácticas para su desarrollo.

En los tiempos de nuestros abuelos, un estudiante hiperactivo tenía opciones para desarrollarse como persona fuera de la escuela y podía tener una vida feliz y productiva. Hoy, nadie tiene ninguna opción fuera del sistema educativo. En aras de una justa y necesaria igualdad de oportunidades, hemos creado una tiránica homogeneidad educativa que favorece la exclusión social de aquellos que son más diferentes y necesitados.

Cuando, desde la metodología del coaching educativo, con los principios y características que he expuesto antes, se atiende a ese estudiante y se le acepta como lo que es, reconociendo no sólo su valor intrínseco, sino sus talentos y potencialidades, la desmotivación deja de ser un problema y la hiperactividad se transforma en un recurso para el aprendizaje, en vez de en un obstáculo.

Sin embargo, al final, lo que hace que de verdad crea en el coaching educativo, que sienta que estoy acertando en el camino elegido, es que un padre nos diga que, a pesar de todas las frustraciones y dificultades académicas a las que nos enfrentamos día a día con su hijo, a pesar de los exámenes que aún se suspenden y de las competencias que aún no están desarrolladas, está contento porque ahora se nota que su hijo es más feliz, es más optimista y está

más motivado para seguir haciendo el esfuerzo sobrehumano que le exige un sistema educativo incapaz de ofrecerle una alternativa al fracaso escolar.

Por esto, definiendo lo que definiendo con la más honesta convicción. Por esto, sigo creyendo que el coaching educativo nos ofrece una opción válida para acabar, de una vez por todas, con el fracaso escolar. No quería perder la oportunidad de compartir mi visión y mi experiencia contigo. Y, ahora que estás conmigo, espero que podamos seguir trabajando juntos para hacer realidad esta misión.



El propósito original de la Academia Socrática es ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades y hábitos para convertirse en personas de éxito.

Además de las clases particulares y las técnicas de estudio, hemos diseñado un sistema de coaching educativo que favorece el desarrollo personal de niños y jóvenes.

Desde 2012, nuestra academia en Dos Hermanas, Sevilla, ofrece servicios de coaching educativo, psicopedagogía y formación. Esto nos ha convertido en uno de los centros de vanguardia del coaching educativo en España.

Gracias a la confianza de cientos de familias, llevamos más de doce años trabajando codo a codo con los estudiantes para ayudarles a superarse a sí mismos y crecer como personas.



Un análisis exhaustivo.

Esta obra analiza la dimensión emocional desde una multitud de ámbitos (la historia, el arte, la ciencia, la lingüística, la anatomía, la psicología, la filosofía...) ofreciendo una de las visiones de conjunto más amplias sobre la naturaleza de nuestras emociones.

Un paradigma innovador.

El autor aporta una nueva hipótesis de trabajo para la comprensión y gestión de las emociones: la separación entre reacción y respuesta.

Unas definiciones precisas.

Se analizan en profundidad dieciséis emociones básicas y se establecen las fronteras con otras experiencias emocionantes y otros procesos mentales que no deberían considerarse de carácter emocional.

Un modelo práctico.

En este texto se establecen los principios y etapas para un proceso de gestión responsable de las emociones.

Una guía pedagógica.

Este libro ofrece un detallado programa para la educación emocional durante los distintos niveles de desarrollo del estudiante.



www.edicionespangea.com



·EDICIONES·PANGEA·

