



# Colegio Vista Hermosa

Congreso de Educación y Familia

"Hagamos de la Educación una Respuesta a la Sociedad del 3er Milenio"



## Las habilidades directivas en el siglo XXI

- Aprendemos:
  - El 10% de lo que leemos
  - El 20% de lo que escuchamos
  - El 30% de lo que vemos
  - El 50% de lo que vemos y oímos simultáneamente
  - El 70% de lo que discutimos
  - El 80% de lo que experimentamos personalmente
  - El 95% de lo que enseñamos a alguien más.

*William Glasser*

### ***Status quo del paradigma del Primer Renacimiento***

*"Nuestras escuelas, como instituciones pertenecientes a la era industrial, están diseñadas para producir copias de clones conformistas, seguidoras de reglas que fielmente reproducen lo que han recibido. Sin embargo estamos en un punto de inflexión histórico donde el equilibrio de la naturaleza de nuestro pasado está rompiéndose irremediablemente". Jane Gilbert (Catching the knowledge wave?: The knowledge society and the future of education")*

Hasta hace poco las actualizaciones del conocimiento se calculaban para años, actualmente tenemos que pensar en meses o días para estar al día, sobre todo cuando se refieren al conocimiento tecnológico.

- El paradigma de la educación actual basada en el libro se basó en una tecnología que ha durado más de 400 años. A partir del 2004 la base de la educación es internet.
- La enseñanza ha llegado a ser una ocupación insostenible; la expectativa de nuestras comunidades es cada vez más difícil de llenar: idiomas, etiqueta, conducción, educación sexual, filosofía de vida... ¿Cómo cubrir estas exigencias? Es imposible en el paradigma actual de la educación.



# Colegio Vista Hermosa

Congreso de Educación y Familia  
" Hagamos de la Educación una Respuesta a la  
Sociedad del 3er Milenio"



- La historia del aprendizaje humano puede ser descrita en términos de escasez y obsolescencia. Antes de la invención de la imprenta, la ilustración y el aprendizaje estaban al servicio de las élites dirigentes seculares y religiosas. Los textos eran copiados a mano y almacenados en palacios o monasterios para su protección. La difusión del conocimiento en una época de escasez era necesariamente lenta y altamente controlada. El acceso al conocimiento y al aprendizaje era mediado por el privilegio y la posición social; la ilustración estaba limitada y racionada por las tecnologías existentes (manuscrito) y por el deseo de fortalecer el control social. *Paul Gandel, Richard Katz y Susan Metros.*

- El Renacimiento (entre 1450 y 1600) se caracterizó por ser la transición entre las ideas europeas medievales acerca del arte, comunidad, política, arquitectura, ciencia, matemáticas y religión y los nuevos conceptos latentes en esas disciplinas. El cambio pudo ser difundido por la imprenta (1452), que se convirtió en un factor muy popular, haciendo posible nuevas combinaciones de ideas y creando un ambiente de pensamiento y aprendizaje. El invento de Gutenberg democratizó el aprendizaje y ocasionó la Reforma Protestante, la Revolución Francesa y la Revolución americana.

- Hemos llegado al fin del progreso. El incrementalismo ya no es suficiente. En la nueva economía, las empresas que crean la nueva riqueza son realmente revolucionarias; han cancelado los convencionalismos y retan la vieja guardia. Sorprenden a sus clientes con productos y servicios difícilmente imaginables hasta hace poco tiempo. Al hacer esto, convierten los modelos actuales en obsoletos. En esta situación la amenaza más terrible para continuar con el éxito no es la ineficiencia, sino la irrelevancia. Cualquier organización que no sea revolucionaria ya está en el camino de la insignificancia. *Gary Hamel (Leading the Revolution).*

- Las mejoras escolares posibles bajo el modelo actual han sido implantadas en 1950 o 1960, cuando mucho. *Robert Branson "Why Schools can't improve"*

- Hay un gran abismo que separa el conocimiento de una idea y la comprensión de los conceptos subyacentes acerca de esa idea. Esto se aplica a todas las áreas del currículum. Continuamos enseñando temas altamente conceptuales en matemáticas, tales como álgebra; ciencias: estructura atómica; ciencias sociales: gobierno en las culturas antiguas, a los niños que están entre los 7 y los 12 años, a sabiendas que no



# Colegio Vista Hermosa

Congreso de Educación y Familia  
" Hagamos de la Educación una Respuesta a la  
Sociedad del 3er Milenio"



pueden asimilar tales conceptos. Entonces les proporcionamos trucos mnemotécnicos para que respondan tales preguntas en los exámenes.

- En términos de resultados de aprendizaje, el conocimiento es un aprendizaje superficial y la comprensión es un aprendizaje profundo. Los niveles van desde el qué, al cómo, para llegar al por qué.

los estudios internacionales sobre la calidad de los sistemas educativos coinciden en que la clave del éxito radica en la excelencia de los directores y de los profesores. En una época de transición entre los nativos digitales y los inmigrantes digitales se enfatiza la importancia de la tecnología como medio decisivo para la evolución acelerada del aprendizaje, pero podemos iniciar el camino por un callejón sin salida si primeramente no desarrollamos los nuevos aprendizajes en los directores y profesores: la diferencia siempre la hacen las personas.

Nuestra tendencia natural a compararnos con nosotros mismos y a descalificar lo que no conocemos nos está convirtiendo en un pueblo que no quiere aprender; si además consideremos que tenemos un analfabetismo en lenguas, sobre todo en el idioma del aprendizaje que es el inglés, el panorama educativo se estrecha ante nuestros ojos, con la severa secuela de rezago para nuestros destinatarios. La responsabilidad es enorme; la inercia, el principal enemigo interior.

En la historia del aprendizaje, esta época se puede identificar como un nuevo renacimiento que inició con la aparición casi intempestiva del internet y su difusión aun más acelerada. El riesgo del subdesarrollo educativo está increíblemente cercano a cualquier sociedad que no perciba el reto o que no se sintonice con el ritmo de la danza del cambio.

Si echamos un vistazo a la educación globalizada, podemos encontrar respuestas a muchos de nuestros dilemas y contrastar el acervo cultural de nuestro país para discriminar lo que debemos mantener, desaprender lo que nos estropea el avance y aprender las nuevas tecnologías de liderazgo y formación de directores y profesores. He aquí algunos datos:



# Colegio Vista Hermosa

Congreso de Educación y Familia

"Hagamos de la Educación una Respuesta a la  
Sociedad del 3er Milenio"



1. La empresa McKinsey en su documento de comparación internacional *How the world's best performing school systems come out on top* estudia los mejores sistemas educativos en el Mundo: Finlandia, Corea del Sur, Boston, Inglaterra, Singapur y Nueva Zelanda. Llega a las siguientes conclusiones:

a. La calidad de un sistema educativo no puede ser superior a la calidad de sus profesores: con frecuencia invertimos mucho tiempo en la planeación educativa; el problema radica sobre todo en la implantación de los programas y en la formación de metodologías preventivas. Los materiales, libros de texto y nuevas tecnologías son meramente herramientas cuya eficacia depende de los que las utilizan. Se han hecho cambios más bien cosméticos en la forma de enseñar pero apenas se modificó la dinámica dentro de las aulas. La falta de una verdadera actualización sistemática inhibe la sintonía con las necesidades de un alumnado que cambia su perfil cada 5 años. El aprendizaje permanente de los profesores (lifelong learning) es una asignatura pendiente y por esa razón no logramos contagiar esta actitud maestra a los alumnos. Casi todos los países de la OCDE han reducido el número de alumnos por aula, pero la evidencia es que esta medida tiene poco impacto en los resultados estudiantiles, excepto en los primeros años. De 112 estudios que analizaron el impacto de esta política sólo 9 encontraron una relación positiva. Corea del Sur y Singapur demuestran que un sistema escolar puede escalar desde niveles muy bajos hasta los más altos en poco tiempo. Los tres pasos que han seguido son: atraer a personas talentosas como profesores; desarrollar en estos maestros sus habilidades didácticas; garantizar que estos docentes involucren consistentemente a todos los niños en el aprendizaje.

La evidencia disponible sugiere que el principal impulsor de variación en el aprendizaje de los alumnos en la escuela es la calidad de los maestros. La reducción de grupo de 23 a 15 se traduce en 8 puntos percentiles, mientras que la eficacia de los maestros equivale a 49 puntos percentiles. En general los alumnos atendidos por profesores efectivos progresan tres veces más que aquellos atendidos por profesores de bajo perfil.

La calidad de un sistema educativo no es superior a la calidad de sus profesores. Los mejores sistemas escolares a nivel mundial consistentemente atraen a más gente capaz a la profesión; son altamente selectivos y retribuyen mejor a los profesores.



# Colegio Vista Hermosa

Congreso de Educación y Familia

"Hagamos de la Educación una Respuesta a la  
Sociedad del 3er Milenio"



Corea selecciona al 5% superior, Finlandia al 10% superior y Singapur y Hong Kong al 30% más elevado.

En Estados Unidos, los estudios de *Teach for America* demuestran que el nivel de cultura de los maestros, su vocabulario y los resultados obtenidos en otros tests estandarizados afectan el logro de los estudiantes, más que cualquier otro factor.

b. La formación de los profesores se centra en habilidades prácticas; emigra de la enseñanza teórica al desarrollo de competencias bajo el apoyo de coaches en el aula. Las mejores escuelas tienen este enfoque en la actualización de los profesores. Los países que se mantienen en la cumbre de la ola educativa programan dos tercios de la formación de profesores en aulas y no en sesiones teóricas. Las clases deben cambiarse del discurso al trabajo en el aula. En Boston los *trainees* pasan cuatro días a la semana en una escuela. En Inglaterra, dos tercios del curso se dedican a la práctica didáctica.

○Dedicar coaches en las escuelas para apoyar a los maestros. Es necesario destinar profesores expertos a las aulas para observar y asesorar a profesores nuevos, para modelar intervenciones exitosas y apoyar su aprendizaje.

○Instaurar un sistema de aprendizaje mutuo entre los profesores para que instalen un programa de "buenas prácticas". El trabajo en equipo siempre conlleva frutos acelerados de aprendizaje.

c. Los directores académicos son "profesores de los profesores" más que administradores o supervisores. Ellos, a su vez, también pasaron por un proceso de coaching para el aprendizaje práctico de su función. Actualmente es ya un problema el director-administrador que pasa más horas en el escritorio o enfocado a la solución de problemas operativos más que a la asesoría y formación permanente de sus profesores. Normalmente, los directores académicos deben ser considerados maestros de los maestros. La formación de los directores es, por tanto, otro de los focos de la mejora continua de las escuelas. La función de los profesores es ayudar a los niños a aprender. La función de los directores es ayudar a los adultos a aprender; este objetivo es difícil, pues el trabajo de escritorio no tendría que hacerse durante la práctica docente. Los mejores sistemas empiezan estableciendo



# Colegio Vista Hermosa

Congreso de Educación y Familia

"Hagamos de la Educación una Respuesta a la  
Sociedad del 3er Milenio"



expectativas claras y altas de lo que los alumnos deben aprender y hacer. Verifican los puntos fuertes y débiles en cada alumno; después monitorean la ejecución frente a las expectativas planteadas. Slogan finlandés: "We do well because we aim high".

Todos los sistemas mejores del mundo reconocen que no pueden mejorar lo que no miden. Normalmente el grupo responsable de mejorar la calidad del aprendizaje es diferente al que mide los logros.

## ***Coaching en el contexto del Nuevo Renacimiento***

- El segundo renacimiento es la "Nouvelle Compréhension" que afecta la forma en que aprendemos. En el paradigma educativo basado en el libro las personas migraron de un pensamiento ecléctico (observación) a un modelo secuencial y lineal (lectura/escritura). En el pensamiento ecléctico internalizábamos la información disponible y la añadíamos a la ya existente.
- La popularización del libro por la imprenta incrementó el número de lectores que demandaban un nuevo proceso de pensamiento. La lectura requería un enfoque de pensamiento secuencial / lineal que requería de 5-10 años de práctica para aprender a hacerlo bien.
- El segundo renacimiento se caracteriza por un *Pensamiento Relacional* que requiere tomar información de un amplio rango de diferentes fuentes de información, con una variedad de medios y sintetizar los diferentes elementos en un marco de referencia conceptual manejable. En el pensamiento relacional la información, datos e información son ilimitados.
- Nuestro cerebro está diseñado para el pensamiento ecléctico y relacional, en cambio el pensamiento secuencial le difícil de manejar.

"You manage within a paradigm. You lead between paradigms." *Joel Barker.*



# Colegio Vista Hermosa

Congreso de Educación y Familia

"Hagamos de la Educación una Respuesta a la  
Sociedad del 3er Milenio"



- *La Nouvelle Compréhension* es iniciada y está imbuida por medios de comunicación muy potentes que contienen muchos mensajes ocultos que influyen en el inconsciente de las personas; se adapta a todas las personas y ambientes, es omnipresente, afecta casi todas las decisiones y las identidades.
- La educación que dependa del aprendizaje limitado a los primeros años de la vida no es suficiente para enfrentar los retos actuales. En el nuevo paradigma educativo los aprendices se mueven hacia una "*Red Nodal de aprendizaje*": numerosos educadores y alumnos comparten información y recursos a través de las redes de comunicación. Los nodos están determinados por la interacción de cuatro dimensiones: interdependencia, cambio, sin fronteras de tiempo, diferenciación. El problema para nosotros es que nuestros alumnos son *Digital Natives* y los adultos somos *Digital Immigrants*, situación que genera un abismo generacional en el aprendizaje; corremos el riesgo de detener el avance en lugar de dirigirlo.
- En la era del conocimiento y la creatividad el rasgo más valioso es la capacidad para sintetizar la información: la habilidad para decidir qué información hay que seleccionar, cuál ignorar y cómo organizar y comunicar lo que juzgamos importante se está convirtiendo en la competencia clave en el mundo desarrollado.
- La investigación (búsqueda de razones y suposiciones tras las afirmaciones de otras personas) es más poderosa cuando se combina con un planteamiento que explique el razonamiento y las suposiciones tras tus propias afirmaciones. Para hacer avanzar el aprendizaje no puedes sólo descubrir los puntos de vista de otras personas. Es un proceso que hace visible tu propio pensamiento. *Peter Senge*.

En este paradigma se exige un replanteamiento a la función directiva para lograr una mayor efectividad y no ser superados por las condiciones de nuestros destinatarios.



# Colegio Vista Hermosa

Congreso de Educación y Familia  
" Hagamos de la Educación una Respuesta a la  
Sociedad del 3er Milenio"



## Coaching

### NIVELES EN LA FORMACIÓN

Pasos en la formación	Conocimiento / Dominio	Adquisición de habilidades	Aplicación en el aula
Teoría	Medio/alto	Bajo	Muy bajo
Demostraciones	Alto	Bajo/medio	Muy bajo
Práctica y Feedback	Alto	Alto	Muy bajo
Adaptación curricular	Alto	Alto	Bajo/alto
Coaching	Alto	Alto	Alto
Revisión periódica	Alto	Alto	Alto

Un coach es un entrenador que conoce a sus jugadores, analiza los desafíos del equipo contrario y genera una estrategia para asegurar la eficacia. Los grandes coaches son excelentes líderes que despiertan los talentos, desarrollan potencialidades latentes y enseñan metodologías efectivas para lograr objetivos.

La metáfora de un coach con un directivo no podía ser más acertada para delinear objetivos, métodos y evaluación de las funciones básicas en un centro educativo. A la luz de los mejores sistemas educativos en el Mundo, podemos delinear respuestas eficaces a los retos que enfrentamos en el paradigma del Nuevo Renacimiento.



# Colegio Vista Hermosa

Congreso de Educación y Familia

"Hagamos de la Educación una Respuesta a la  
Sociedad del 3er Milenio"



Dado que los objetivos del coaching son tan amplios y requieren de especificación, me referiré a algunas de las funciones principales de un directivo educativo para proporcionar pistas más concretas y de aplicación inmediata.

## *Requisitos del coaching directivo:*

1. *Personalización:* el coach conoce los resortes conductuales, los marcos de referencia, los sistemas de creencias y las expectativas de cada uno de sus destinatarios. Este requisito implica una actitud de apertura según lo plantea Martin Heidegger en su respuesta por el sentido del ser que se define por su relación con el mundo. Este primer requisito del coaching suele ser la primera gran dificultad de los directivos.

### a. *Escollos:*

- i. Tratar a todas las personas por igual, cuando las diferencias son esenciales .
- ii. Tratar a las personas como tú quieres ser tratado: la norma de platino es: "trata a los demás como ellos necesitan ser tratados".
- iii. Basarse en suposiciones o creencias estereotipadas.
- iv. No seguir el proceso de la evolución de las personas y anclarse en el pasado o en experiencias anteriores.

2. *Seguir el flujo:* Mihaly Csizentmihalyi en sus obras "Flow" y "The evolving self" describe esta característica como elemento fundamental para no bloquear la información que recibimos del exterior y volcarnos totalmente en la actividad que realizamos. Con frecuencia pasamos del análisis a la hostilización de las personas por pretender escudriñar la dinámica de la persona más allá de su intimidad o utilizar la información lograda para manipularla y procesarla groseramente. La intuición, como proceso cognitivo-emocional nace en este ambiente de libertad y respeto a la historia y misterio de la persona.

3. *Sintonía con el proceso personal:* el coaching se realiza en la sutil frontera de la libertad y la dirección; los riesgos de invasión o *laissez-faire* serían los extremos erróneos de la sintonía. El orden es claro: primero sintonízate con la riqueza y con los recursos personales, después guía. Si se altera este orden, se cae en la coerción, que es el fracaso del coaching. La resistencia de las personas ante el coaching es el anuncio de que hemos equivocado la puerta.



# Colegio Vista Hermosa

Congreso de Educación y Familia

" Hagamos de la Educación una Respuesta a la  
Sociedad del 3er Milenio"



4. *El cuestionamiento* es el método más efectivo del coaching, aunque es una de las herramientas más difíciles de utilizar porque no sigue recetas ni caminos trillados: sabemos cuál es la primera pregunta a realizar, pero desconocemos las que siguen. El *trainee* es dueño del proceso y nos indica el camino, si sabemos escuchar y mirar.

5. *La comunicación es la base del coaching:* todos los procesos interpersonales dependen prioritariamente de la comunicación en su doble vía: escuchar y hablar. Normalmente la escucha atenta y receptiva es la clave de la efectividad en el hablar. No hay sentimiento o pensamiento que no se externe necesariamente en una conducta. De los diferentes canales de comunicación, la palabra es el menos confiable; en cambio los tonos, gestos, posturas, expresiones faciales, tono muscular y ritmo respiratorio manifiestan sin maquillajes el verdadero contenido de las emociones o pensamientos humanos.

6. *La experiencia del coach* en el área de especialización es fundamental; no se pueden seguir procesos que no se hayan realizado previamente en forma directa: no puedes hablar de una geografía que no hayas pisado previamente; de poco sirven las experiencias procedentes de los libros o de terceras personas. El coaching es un aprendizaje práctico y operativo que está en constante evolución y que requiere de flexibilidad mental y atención a la otra persona.

7. *La riqueza personal del coach:* la proyección de las características personales del coach en el proceso es determinante para no contaminar el aprendizaje experiencial, que está basado en una interacción tan directa. La influencia de los resortes inconscientes es definitiva y no depende de técnicas o aprendizajes que podrían ser fácilmente rebasados por la posible problemática existencial de un coach. La mejora personal continua y un estado de bienestar y bienestar psicológico o espiritual es el requisito angular en el coaching.

## ***Algunas pistas.***

Esta ponencia se aleja substancialmente de la naturaleza metodológica del coaching porque es una presentación del marco teórico y de las herramientas; el camino hay que hacerlo a pie y no hay atajos. Sin embargo, el mapa del territorio sí podemos delinearlo.



# Colegio Vista Hermosa

Congreso de Educación y Familia

"Hagamos de la Educación una Respuesta a la Sociedad del 3er Milenio"



La sintonización depende del conocimiento y respeto a los resortes subconscientes conductuales del *trainee*. Aun cuando la personalización es la regla de oro, también es posible contar con algunas herramientas que son de gran ayuda. Presento aquí el resumen del *kit* de supervivencia básico para un coach.

## 1. Estilos de comportamiento y aprendizaje:

Una de ellas le he utilizado durante bastante tiempo y he comprobado su utilidad: la he nombrado "*Estilos de comportamiento y aprendizaje*"; ninguno de los estilos es bueno ni malo; cada uno tiene fuerzas y áreas de mejora, por lo que el objetivo no es generar cambios sino utilizar inteligentemente cada riqueza. Expongo un breve resumen:

Cada estilo tiene los siguientes elementos:

a. *El ritmo de vida*: que puede ser lento o rápido,

El ritmo lento es un elemento constitutivo de las personas que alcanzan metas a largo plazo, que son pacientes y que tienen alto nivel de tolerancia ante el esfuerzo y la frustración. Por lo tanto, este ingrediente lo necesitan los investigadores en todos los campos, los que emprenden grandes obras que requieren de años y no sólo de una acción aislada. Las personas de ritmo lento son semejantes a los corredores de fondo, que no arrancan a gran velocidad, pero soportan grandes distancias a un ritmo permanente y logran llegar lejos.

El ritmo rápido interviene en la improvisación, las soluciones de urgencia, en la adaptación a los cambios y en el logro de metas a corto plazo. Los vendedores, los polemistas, los solucionadores de crisis requieren del ritmo rápido. Las personas con este ritmo son semejantes a los corredores de velocidad que disponen de poco tiempo para llegar a una meta corta.

b. *Las prioridades*: Cada estilo de comportamiento tiene prioridades existenciales que intervienen definitivamente en las decisiones, en la utilización del tiempo y de la energía, así como en los enfoques fundamentales de la vida. Para algunas personas, la prioridad de sus intereses radica en la adquisición de la información, en la pericia y en la competencia; otro estilo enfatiza las relaciones interpersonales, las expresiones afectivas y la emotividad; la acción impetuosa, el riesgo o la fuerza de



# Colegio Vista Hermosa

Congreso de Educación y Familia

"Hagamos de la Educación una Respuesta a la  
Sociedad del 3er Milenio"



carácter es la primera jerarquía de otras personas; finalmente, otras personas valoran predominantemente la tranquilidad, la seguridad y la estabilidad emocional.

La mayoría de los conflictos interpersonales que abren heridas profundas y dejan secuelas emocionales proceden de las diferencias en el ritmo y en las prioridades; por lo tanto, las personas deberían proteger la integración atendiendo particularmente estos dos factores trascendentales de los estilos de comportamiento.

*c. La asertividad:* Es la cantidad de energía que utilizamos para controlar a las personas o a las situaciones; se manifiesta como una fuerza emocional que pretende dirigir el rumbo de los acontecimientos cercanos a nuestras vidas.

Las personas asertivas suelen ser definidas, decisivas, con poco espacio para la duda o la incertidumbre; su riesgo, por exceso, es la manipulación o las conductas intolerantes, que generan conflictos interpersonales, rigidez en las posturas y sentimientos de orgullo inflexible.

La no-asertividad, por contraste, tiende a la ecuanimidad y a la ausencia de conflicto a cualquier costo; las personas con esta característica siguen las reglas, respetan a la autoridad y son excelente lubricante en los grupos. El riesgo de la no-asertividad es la posibilidad de sumisión, pasividad ante condiciones inaceptables y escasa imaginación.

*d. La responsividad:* se refiere a la rapidez de respuesta emocional ante los estímulos. Esta característica marca profundamente el comportamiento humano porque la respuesta ante los estímulos del medio ambiente son una constante en nuestros estilos de vida y establecen enormes diferencias en la forma de ver la vida o reaccionar ante las circunstancias que nos rodean.

Las personas responsivas son emocionales, a veces temperamentales porque reaccionan rápida e intensamente a todos los estímulos que los rodean. La responsividad no deja nada neutral, busca mucho el color brillante y luminoso, la resonancia profunda y la expansión del ego.

La no-responsividad propicia la ecuanimidad; promueve el enfoque tranquilo de las situaciones, sin importar su polaridad; mantiene las rutinas, necesarias para un orden y continuidad en las realizaciones. El exceso de esta característica puede generar frialdad y lejanía emocional.

Estos cuatro factores son los constitutivos esenciales de los estilos de comportamiento. De las diferentes combinaciones surgen los cuatro estilos de



# Colegio Vista Hermosa

Congreso de Educación y Familia

"Hagamos de la Educación una Respuesta a la Sociedad del 3er Milenio"



comportamiento generales: *el afable, el analítico, el impulsivo y el expresivo*. Cada uno de estos estilos requiere de un trato muy diferente y aporta a los equipos de trabajo la riqueza que proviene de las diferencias personales.

## 2. Eneagrama:

*"Conócete a ti mismo y conocerás el Universo y los dioses"* (Frontón del templo de Apolo en Delfos)

Es un sistema que explica la conducta humana a partir de 9 tipos diferentes de estilos de personalidad o patrones de conducta. Aporta información sobre los procesos cognitivos, emotivos y de acción.

Todos tenemos un filtro de percepción principal que, inconscientemente, dirige nuestra vida y determina nuestra forma de pensar; su objetivo es proteger nuestra esencia.

El eneagrama muestra nueve estrategias de adaptación al entorno, cada uno con su propio mapa del mundo, con un hábito de atención distinto y orientados hacia captar un tipo de información diferente, con sus propios paquetes de valores, con su forma de pensar, sentir y comportarse; de interpretar el liderazgo y de tensionarse ante unas determinadas situaciones.

Cada tipo del eneagrama tiene fortalezas asociadas a debilidades en forma complementaria. Cuando entendemos el origen de la emoción, es decir el pensamiento que está detrás de ella y el mapa conceptual que limita las fronteras de nuestra interpretación de las situaciones, podemos de forma consciente cambiarlo para objetivar el comportamiento asociado. En cada eneatispo predomina un clima emocional diferente.

El círculo simboliza el todo, la globalidad de nuestra psique.

Los nueve puntos del eneagrama representan las fuerzas contradictorias que funcionan en nosotros. El objetivo es conocer y equilibrar estas fuerzas.

Las flechas representan la interacción de las fuerzas.

Todos tenemos un punto dominante, aunque lo realizamos de manera personal.



# Colegio Vista Hermosa

Congreso de Educación y Familia

" Hagamos de la Educación una Respuesta a la Sociedad del 3er Milenio "



## Características de cada eneatispo

1. Respeta las normas y la integridad
2. Atención al otro
3. Eficacia
4. Creatividad
5. Razonamiento
6. Deber
7. Novedad, gozo
8. Fuerza de decisión
9. Armonía

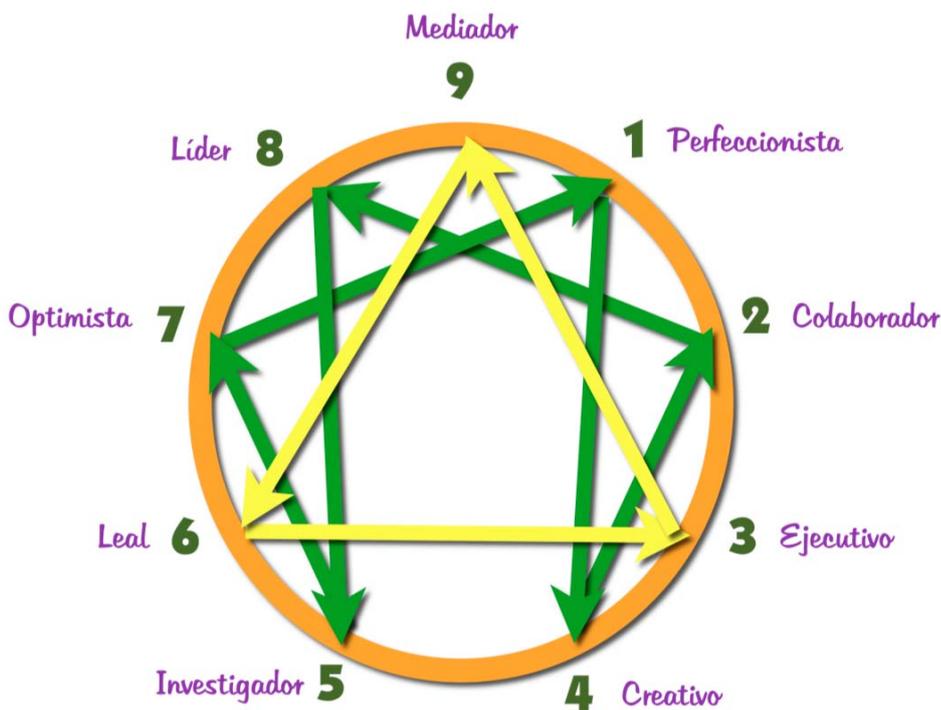
## Las 9 pasiones y las 9 virtudes en la historia

Los padres del desierto (S.IV)	Dante (S. XIV)	Oscar Ichazo (1970)
1. Cólera	1. Cólera/	1. Cólera/Serenidad
2. Orgullo	2. Orgullo/Humildad	2. Orgullo/Humildad
3. Vanidad	-	3. Engaño/Verdad
4. Envidia y tristeza	4. Envidia/Caridad	4. Envidia/Ecuanimidad
5. Avaricia	5. Avaricia/Pobreza	5. Avaricia/Despego
-	-	6. Miedo/Coraje
7. Gula	7. Glotonería/Abstinencia	7. Glotonería/Sobriedad
8. Lujuria	8. Lujuria/Castidad	8. Exceso/Inocencia
9. Pereza	9. Indolencia/Celo	9. Pereza/Acción



# Colegio Vista Hermosa

Congreso de Educación y Familia  
" Hagamos de la Educación una Respuesta a la  
Sociedad del 3er Milenio"



### 3. La Programación Neurolingüística:

Milton Erickson, Richard Grinder y John Bandler han hecho aportaciones trascendentales en el mundo de la interpersonalidad y, por consecuencia, en el coaching. El estudio profundo de sus obras y la práctica de sus principios suelen aportar herramientas sumamente eficaces para el coaching. La mayoría de los



# Colegio Vista Hermosa

Congreso de Educación y Familia  
" Hagamos de la Educación una Respuesta a la  
Sociedad del 3er Milenio "



enfoques actuales de comunicación tienen una raíz en los patrones de Milton Erickson. Existe un conocimiento generalizado sobre el NLP, así como bibliografía accesible de los autores arriba mencionados.

4. **La psicoterapia estratégica** de Paul Watzlawick, conocida como la *Escuela de Palo Alto* aporta elementos fundamentales para la metacomunicación que sirven de gran ayuda en los procesos de coaching pues aportan metodologías sumamente efectivas para seguir los intrincados caminos de la sintaxis personal. El coaching, más que llevar al trainee a una conciencia mayor, debe utilizar el modelo del mundo del destinatario, modificándolo hasta garantizar el enfrentamiento más elástico con la realidad. Se puede decir que existe un cierto grado de sugestión entre en las relaciones normales de las personas, suscitando "imitaciones involuntarias" de sentimientos, ideas y juicios que inducen a repetir, sin saber las opiniones y evaluaciones de los demás, pero que uno cree que son propias.

Los enfoques de Watzlawick son aplicaciones magistrales de los patrones ericksonianos que fundamentan cambios "aparentemente mágicos". Dos ejemplos de estrategias:

- Para enfrentar la resistencia:
  - No enfrentarla.
  - Utilizarla, preanunciando que la solución será difícil o que el terapeuta "no sabe" cómo evolucionará.
  - Prescribirla en forma velada.
  - Prescribir estructuras inductivas: le ordeno que resista hasta que no quiera libremente oponerse.
- En los enfoques ericksonianos hay un recorrido lógico estrechamente conectado con la praxis de la propia comunicaciónn las fases son:
  - Aceptación de lo que el trainee hace o dice; este paso permite neutralizar las resistencias y no activarlas: posición one-down.
  - Utilización de cualquier cosa que el trainee haga o diga, incluyendo los comportamientos de oposición, resistencia, agresividad. "Adaptarse al diseño del enemigo" (Sun Tzu).
  - Construcción de situaciones en las que se verifique todo aquello que puede ser útil al coach.



# Colegio Vista Hermosa

Congreso de Educación y Familia  
" Hagamos de la Educación una Respuesta a la  
Sociedad del 3er Milenio "



## Conclusión:

La función del coaching tiene mucho tiempo entre nosotros, pero no lo habíamos hecho visible hasta recientemente. Los grandes maestros de la humanidad, los mayores inspiradores del cambio trascendente han hecho este proceso de manera continua como herramienta usual de enseñanza.

Un coach necesita estar en un estado sublime de bienestar espiritual que le permite la apertura para saber mirar la esencia y resolver los nudos inherentes a toda comunicación humana. Puede dirigir sin forzar; invita y contagia; se mueve en la frontera de la libertad y el respeto. En el paradigma del *Nuevo Renacimiento* la emergencia del coach hace posible la etapa del aprendizaje esencial: *Cuando el alumno está preparado, aparece el maestro.*

## Bibliografía:

*What makes school systems perform?* OCDE Publications.

*Creating effective teaching and learning environments.* OCDE Publications.

*How the world's best-performing school systems come out on top.* McKinsey&Company.

*Flow.* M. Csinsentmihalyi. Ed. Harper & Row Publishers.

*Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson.* (2 tomos) Varios autores. Metamorphous Press

*La fine della modernità.* Gianni Vattimo

*L'éducation aujourd'hui. La perspective de l'OCDE.* OCDE Publications

*The mastery of management.* Taibi Kahler. Taibi Kahler Associates Inc.

*El lenguaje del Cambio.* Paul Watzlawick. Ed. Herder

*Terapia breve: filosofía y arte:* Giorgio Nardone y Paul Waslawick. Ed. Herder.

*Sun Tzu: el arte de la guerra.*

*Trance Formations.* Richard Bandler & John Grinder. Ed.