



Enrique y el determinismo recíproco como base del aprendizaje en coaching

Elena Pérez-Moreiras,

Miembro del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Psicóloga-coach. Socia-directora de RH ASESORES EN RRHH S.A. eperez-moreiras@gruporh.com.

Enrique se encuentra en pleno caos. Su empresa está sufriendo de manera grave la crisis. Después de diez años de esfuerzos, parece que llega el final de un periodo vital. La situación no tiene vuelta de hoja: *"Parece que vamos a cerrar"*, me dice al comienzo de nuestra cuarta sesión.

"¿Vais a cerrar?" reformulo. "Sí, me temo que no hay otra solución", me contesta. "¿Quieres que trabajemos hoy algo relacionado con esto?" le pregunto. "La verdad es que hay algo que me tiene especialmente angustiado; fíjate que no es tanto qué vamos a hacer nosotros, los socios. "Lo que realmente me tiene hecho polvo es la situación en la que se quedan Ernesto y Jaime, nuestros delineantes. Son personas de edad, ya están en los cincuenta y pico ambos. Si cerramos, tal y como están las cosas, dudo que tengan ninguna posibilidad de volver a emplearse, y la verdad es que todavía tienen hijos en casa a los que mantener..." "¿Qué te gustaría conseguir en la sesión de hoy en relación con ellos?" le pregunto. "Me gustaría tener más claro cómo plantear su despido. Creo que no voy a ser capaz de mantener la calma, ¿te imaginas que me pongo a llorar?"

Ayudo a Enrique a identificar cómo su comportamiento se ha ido configurando a través del tiempo como resultado de la interacción continua con el ambiente y cómo, buscando modelos (propios o ajenos) de la conducta que desea poner en práctica, logrará un gran avance para llegar a su objetivo final.

Le ayudo a descubrir lo que Albert Bandura -psicólogo, padre del aprendizaje por imitación o modelado y del aprendizaje social- llamó *determinismo recíproco*. El determinismo recíproco afirma que el mundo y el comportamiento de una persona se causan mutuamente. Considera la personalidad como el resultado de la interacción

entre ambiente, comportamiento y procesos psicológicos del individuo. Estos procesos consisten en nuestra capacidad para albergar imágenes en nuestra mente y nuestro lenguaje a partir de nuestro propio comportamiento o el de otros. Propone cuatro condiciones para que se produzca el aprendizaje: atender (poner el foco en lo que se quiere), retener (recordar aquello a lo que hemos prestado atención, eso que hemos trabajado en la sesión de *coaching* y que nos servirá como referente mental cuando nos enfrentemos a la situación real), reproducción (traducimos a comportamientos esas imágenes que hemos formado durante la sesión de *coaching* en nuestra mente y los reproducimos en la práctica; sabiendo que, cuanto más los reproduzcamos, más fuerte será el aprendizaje) y motivación (no haremos nada si no estamos motivados para poner en práctica la conducta ideada).

Al final de la sesión, Enrique tiene claro qué, cómo, cuándo y dónde actuar para lograr su objetivo: mantener la compostura y transmitir mediante su lenguaje, su cuerpo y su emoción el comportamiento adecuado en el momento en que tenga que hablar de los despidos con los afectados. Está seguro de que posee los recursos adecuados para conseguirlo y tiene la certeza de que Ernesto y Jaime, en consecuencia, entenderán la situación, la afrontarán serenamente y mostrarán una actitud constructiva ante su inevitable despido.)

BIBLIOGRAFÍA

- BANDURA, A. Y WALTERS, R. H. (1963). Social learning and personality development. New York: Holt, Rinehart & Winston.