

Lineamientos de Coaching que Puede Aplicar el Docente como Estrategia para Potenciar el Aprendizaje.

Coaching Guidelines that Can be Applied by the Teacher as a Strategy to Enhance Learning

Des Lignes Directrices pour L'encadrement qui Peuvent être Appliquées par L'enseignant comme Stratégie pour Améliorer L'apprentissage

Diretrizes de Coaching que Podem Ser Aplicadas pelo Professor como Estratégia para Melhorar a Aprendizagem

Flor Marlen Ávila Guerrero¹ - Edimer Gutiérrez Tobar² - Samuel Antonio Vargas Vargas³

*Fecha de recepción: 02 de diciembre de 2019
Fecha de aprobación: 07 de julio de 2020*

Resumen

Las exigencias y constantes cambios en el mundo moderno no son ajenos al sector educativo del cual se espera que esté a tono con las nuevas realidades, y para ello, es fundamental que se adopten estrategias innovadoras en los procesos de enseñanza aprendizaje, que incluya ajustes en la metodología, en los recursos y en las actitudes del docente como del estudiante. Una de esas acciones la constituye el coaching, herramienta gerencial, que propende por mejorar el rendimiento de las personas, mediante un proceso de acompañamiento y

cuyos fundamentos pueden ser incorporados en la educación.

El artículo plantea que es necesaria una extrapolación del coaching de la empresa al aula, que coadyuve en crear condiciones hacia el aprender y desarrollar todo el potencial del alumno; convirtiéndolo en el protagonista de su aprendizaje. El objetivo se centró en proponer lineamientos de coaching que pueden ser aplicados por parte del profesor en su quehacer; con el propósito de involucrar de manera más participativa a los estudiantes. En esta perspectiva, se desarrolló un estudio cualitativo, por medio de la investigación

Para citar este artículo: Ávila Guerrero, F. M., Gutiérrez-Tobar, E. & Vargas-Vargas, S. A. (2020). "Lineamientos de coaching que puede aplicar el docente como estrategia para potenciar el aprendizaje". In *Vestigium Ite*. Vol. 14-1, pp. 12-26.



¹Magister en Administración. Docente investigadora Grupo de Investigación en Innovación y Desarrollo Productivo - GRINDEP del Programa Administración Industrial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Correo electrónico: flormarlen.avila@uptc.edu.co. Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-1415-4401> Duitama, Boyacá - Colombia

² Candidato a Doctor en Ciencias Económicas y Administrativas, Magister en Administración de Negocios. Profesor asistente escuela de Administración de Empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Correo electrónico: edimer.gutierrez@uptc.edu.co Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-9467-5396> Tunja, Boyacá - Colombia.

³ Magister TIC aplicadas a la Educación. Docente en la Universidad para la cooperación internacional de México, UCIMEXICO. Correo electrónico: saanva2@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5272-5041> Tunja, Boyacá, Colombia.

documental, sobre los elementos que sustentan el coaching educativo; los datos analizados permitieron reconocer como la función docente se ve enriquecida con la incorporación de elementos del coaching.

Palabras claves: coach, coaching educativo, estrategia de aprendizaje, docente, enseñanza individualizada.

Abstract

The exigencies and constant changes in the modern world are not foreign to the education sector which is expected to be in tune with the new realities, and for this, it is fundamental that innovative strategies be adopted in the processes of teaching and learning, including adjustments in methodology, resources and attitudes of both teachers and students. One of these actions is coaching, a management tool that aims to improve the performance of people, through a process of accompaniment and whose foundations can be incorporated into education.

The article proposes that it is necessary to extrapolate coaching from the company to the classroom, which helps to create conditions for learning and develop the full potential of the student, making it the protagonist of their learning. The objective was centered in proposing coaching guidelines that can be applied by the teacher in his or her work; with the purpose of involving the students in a more participative way. In this perspective, a qualitative study was developed, by means of documentary research, on the elements that support educational coaching; the data analyzed allowed to recognize how the teaching function is enriched with the incorporation of coaching elements.

Keywords: Coach, educational coaching,

learning strategy, teacher, individualized teaching.

Résumé

Les exigences et les changements constants du monde moderne ne sont pas étrangers au secteur de l'éducation qui doit être en phase avec les nouvelles réalités, et pour cela, il est essentiel que des stratégies innovantes soient adoptées dans les processus d'enseignement et d'apprentissage, y compris des ajustements dans la méthodologie, les ressources et les attitudes des enseignants et des étudiants. L'une de ces actions est le coaching, un outil de gestion qui vise à améliorer les performances des personnes, par un processus d'accompagnement et dont les fondements peuvent être intégrés dans l'éducation.

L'article indique qu'il est nécessaire d'extrapoler le coaching de l'entreprise à la salle de classe, ce qui permet de créer des conditions d'apprentissage et de développer tout le potentiel de l'étudiant, en faisant de lui le protagoniste de son apprentissage. L'objectif était centré sur la proposition de lignes directrices d'accompagnement pouvant être appliquées par l'enseignant dans son travail, dans le but d'impliquer les élèves de manière plus participative. Dans cette perspective, une étude qualitative a été développée, par le biais d'une recherche documentaire, sur les éléments qui soutiennent l'encadrement pédagogique ; les données analysées ont permis de reconnaître comment la fonction d'enseignement s'enrichit de l'incorporation d'éléments d'encadrement.

Mots clés : coach, coaching éducatif, stratégie d'apprentissage, enseignant, enseignement individualisé.

Resumo

As exigências e as constantes mudanças no mundo moderno não são alheias ao sector da educação que se espera esteja em sintonia com as novas realidades, e para isso é essencial que sejam adoptadas estratégias inovadoras nos processos de ensino e aprendizagem, incluindo ajustamentos na metodologia, recursos e atitudes tanto dos professores como dos alunos. Uma destas acções é o coaching, um instrumento de gestão que visa melhorar o desempenho das pessoas, através de um processo de acompanhamento e cujos fundamentos podem ser incorporados na educação.

O artigo afirma que é necessário extrapolar o coaching da empresa para a sala de aula, o que ajuda a criar condições para a aprendizagem e desenvolver todo o potencial do aluno, tornando-o no protagonista da sua aprendizagem. O objectivo foi centrado em propor orientações de coaching que possam ser aplicadas pelo professor no seu trabalho; com o propósito de envolver os estudantes de uma forma mais participativa. Nesta perspectiva, foi desenvolvido um estudo qualitativo, através de pesquisa documental, sobre os elementos que apoiam o coaching educativo; os dados analisados permitiram reconhecer como a função docente é enriquecida com a incorporação de elementos de coaching.

Palavras-chave: coach, coaching educacional, estratégia de aprendizagem, professor, ensino individualizado

Introducción

En Colombia las competencias requeridas por los empleadores se remiten en mayor

proporción a las denominadas competencias blandas, así lo corrobora el estudio denominado “Tendencias de la oferta laboral colombiana y su relación con los perfiles académicos de la educación superior” al encontrar que las habilidades que debe tener un profesional son, la iniciativa, con el 13 %; seguida por trabajo en equipo y facilidad de comunicación con el 12 %, trabajo bajo presión, creatividad y liderazgo con el 9%; recursividad con el 7 %; autoconfianza con el 6 %; capacidad de negociación con el 12%; flexibilidad y tolerancia a la frustración con el 5%, y finalmente recursividad y capacidad de organización con un 1 % (Orrego, 2015, p.37).

En consecuencia, vale la pena reflexionar en dos aspectos: el primero, tiene que ver si la universidad está enseñando realmente lo que requiere el estudiante y egresado para desempeñarse en el ámbito laboral, y el segundo con las estrategias de aprendizaje con las cuales se imparte el conocimiento. En este sentido, para nadie es un secreto que el sistema educativo colombiano y la metodología usada: la lección magistral; siguiendo agendas académicas rígidas, enfocada en el que se aprende, y no en el cómo; en dónde, “el aprendizaje es generalizado, no colaborativo y no premia la formación sino la memorización” (Serna, 2015 p.44) se caracteriza entre otros aspectos al reconocer el papel determinante del profesor, en la identificación, la planificación e implementación de estrategias para lograr la formación de los estudiantes; es el docente quien controla y dirige todos los aspectos del aprendizaje; en tanto que, el educando es un sujeto pasivo del aprendizaje.

Frente a esta perspectiva y de acuerdo con las actuales tendencias educativas, el aprendizaje



debe replantearse significativamente hacia una didáctica centrada en el estudiante y/o participante; esto exige procesos que admitan una orientación donde se creen las condiciones en las que los estudiantes, no solo se apropien de los conocimientos, sino que desarrollen habilidades, formen valores y adquieran estrategias que les permitan actuar de forma independiente, comprometida y creadora, para resolver los problemas a los que deberá enfrentarse en su futuro personal y profesional. (Montes de Oca, 2011)

Considerando que efectivamente desde la Universidad no se realizan los esfuerzos suficientes para corresponder con las competencias demandadas por la empresa y que se ha quedado simplemente como formadora de profesionales que no responden satisfactoriamente a las necesidades tanto socioeconómicas y culturales del país; dado que, en muchos de los casos, la ocupación que el actual egresado universitario desarrollará en el futuro no se corresponde directamente con el perfil profesional vigente, para el que se ha diseñado su currículo de formación (Corominas, 2001). Entonces, significa que es hora de proponer cambios que fortalezcan la enseñanza aprendizaje. Mora (2004), precisa que el cambio de contexto en que se ve envuelta la educación superior (sociedad global, sociedad del conocimiento, universalidad, etc.), exige realizar cambios en el sistema educativo de ese nivel, para dar respuestas a los nuevos retos planteados.

Dentro de este orden de ideas cabría preguntarse, ¿qué pasaría si se observa la situación desde la empresa hacia el currículo y se incorpora una herramienta gerencial que aporte y contribuya al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y

profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito.

Así pues, se hace mención al coaching a modo de estrategia formativa; entendida como un acercamiento estratégico y sistemático a la mejora del aprendizaje (Saphier y West, 2010) y a fin de extrapolarlo al ámbito educativo; bajo la consideración que es necesaria una fusión coaching educación, que admita la implementación de estrategias y nuevos modelos de trabajo en el aula basados en el coaching; que dé apoyo curricular y pueda otorgar beneficios importantes para los docentes y los estudiantes (Asociación Española de Coaching, 2011).

Con base en las anteriores razones, el objetivo del presente escrito se orienta a proponer algunos lineamientos del coaching que pueden ser aplicados por parte del docente en el aula, con el propósito de ayudar a los estudiantes a potenciar el aprendizaje y a fortalecer las competencias y habilidades que estén acordes con las exigencias provenientes de las empresas.

Metodología

El estudio se realizó desde un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo con una investigación documental, caracterizada por la búsqueda y selección de fuentes del tema objeto de análisis. Se inscribe en el ámbito cualitativo, por cuanto, busca la comprensión de los fenómenos en su ambiente usual, desarrollando la información basada en la descripción de situaciones, lugares, periódicos, textos, e individuos (Cuenya, Ruetti, 2010). Gobo (2005) indica, que los métodos cualitativos se caracterizan por su ostensible capacidad para describir, comprender y explicar los fenómenos sociales. Baptista,

Collado y Hernández (2010), mencionan que en su método el enfoque cualitativo emplea la recolección de datos sin medición numérica, esto con el propósito de descubrir o afinar preguntas de investigación durante el desarrollo de la interpretación.

La investigación es documental, representada por una revisión bibliográfica consistente en detectar, obtener información, consultar bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para alcanzar el objetivo del estudio (Jurado, 2005). El proceso de revisión general de los documentos hallados se extendió a dos niveles de exploración, que tratan de discernir y profundizar en las características de los procesos de coaching como estrategia formativa. El primer nivel, es de naturaleza exploratoria en donde se incluyen estudios que aborda el coaching en la educación. En esta revisión se circunscribe a un total de 8 estudios. El segundo nivel, al que se puede llamar de identificación y análisis, se profundizó en el tema de coaching educativo y su incidencia en el aula. En esta fase se evaluaron 6 artículos. Las muestras se obtuvieron mediante muestreo no probabilístico por conveniencia; por el acceso y disponibilidad a la información; los investigadores seleccionaron directa e intencionadamente los documentos a analizar. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador.

Se realizó un análisis de tipo cualitativo, que se fundamentó en la experiencia directa de los investigadores en los escenarios estudiados, basándose en los parámetros dados por Miles

y Huberman (1994) que incluye tres subprocesos interrelacionados:

Reducción de los datos, consistente en la simplificación, el resumen, y la selección de la información para hacerla manejable, mediante la elaboración de RAE, fichas bibliográficas y asignación de categorías.

Disposición y transformación de los datos, conformación de la información de una forma organizada tras su recogida, facilitó la comprensión, y el análisis de la misma para establecer significados. Para ello se utilizaron procedimientos como gráficos, y matrices de doble entrada.

Obtención de resultados y verificación de conclusiones, se manejó la comparación y el contraste para extraer significados de los datos.

Mediante este proceso, se extrajeron los constructos teórico prácticos del coaching para su incorporación en el aula por parte del docente.

Revisión de literatura

El coaching: concepto y fundamentos esenciales

El coaching no consiste en enseñar, sino en crear las condiciones necesarias para aprender y crecer, como lo señala Whitmore (2003), su finalidad radica en mejorar el rendimiento de las personas mediante los factores que pueden potenciarlo y el estímulo de su capacidad de aprender a aprender, "La esencia del coaching consistiría en liberar el potencial de un individuo para incrementar al máximo su desempeño, ayudándole a instruirse en lugar de enseñarle" (Whitmore, 2011, p. 20). Es un



proceso que se establece mínimo entre dos, uno denominado el coach y el otro llamado coachee. Busca que el individuo tome conciencia, fortalezca la creencia en sí mismo y que actúe responsablemente. La conciencia traslada al individuo al lugar donde realmente quiere llegar. La auto creencia le indica que es capaz de lograrlo. La responsabilidad le concede perseverancia para conseguirlo. “El Coaching es a todas luces una herramienta de cambio, que transporta al sujeto de una zona a otra; de donde se encuentra hoy a donde le gustaría estar en el futuro inmediato” (Bou, 2007).

En este mismo sentido Bou (2007) indica que el coaching “es un proceso sistemático de aprendizaje, focalizado en la situación presente y orientado al cambio, en el que se facilitan unos recursos y unas herramientas específicas, que permiten la mejora del desempeño en aquellas áreas que las personas demandan” (p. 11). Ramírez-Echeverri (2014) plantea “el coaching como una técnica de asesoramiento con la que transformar, desde competencias laborales hasta personales y emocionales, incluso como permuta en equipos de trabajo” En tanto que, para la International Association of Coaching (IAC), (2010) “el coaching es un proceso transformacional de conciencia personal y profesional, descubrimiento y crecimiento”.

Se comprende que el coaching es un concepto que se encuentra soportado en el acompañamiento, y que busca generar cambios y mejoras para alcanzar objetivos propuestos. El coaching hace que el individuo sea responsable de su vida y se encarga de poner todo en marcha para obtener éxito. Por tanto, ejecutarlo, es acompañar a otro, conducirlo al triunfo, potenciar su desarrollo y apoyarlo en ese proceso.

Desde esta perspectiva, en la actualidad se está frente a una nueva modalidad formativa como lo es el coaching. Por ello, la extrapolación de lo gerencial a lo educativo; es una óptica que se podría contemplar.

Coaching educativo

Como se compendia en las definiciones de coaching mencionadas, resulta significativo que estas hacen alusión al aprendizaje; lo que revela explícitamente la existencia de una relación muy cercana entre coaching y educación. En consecuencia, se cree firmemente que el coaching puede llevarse al aula; dado que la situación actual de la educación, influenciada por numerosos cambios, como la tecnología de la comunicación TIC, han motivado nuevos retos y formas de entender los procesos de enseñanza aprendizaje (Rosinski, 2008) enfocados a que el estudiante este más implicado y participativo en su propio proceso de aprendizaje.

Dentro de este orden de ideas, al llevar al aula el coaching, toma la denominación de coaching educativo, que representa una metodología innovadora (Arzate, 2013; Fontana, Robledo y Juárez, 2011), sin embargo, existen diferentes términos para referirse al coaching en el ámbito educativo, como son: coaching educacional, coaching escolar o coaching académico, los cuales son usados indistintamente. No obstante, se entiende que el coaching académico, si bien busca principalmente la mejora del rendimiento académico del estudiante, sería una parte fundamental del coaching educativo, cuyo objetivo es mucho más amplio, que conlleva un cambio social.

El coaching educativo quiere aportar su grano de arena para una mejor sociedad a través de

la calidad del sistema educativo, incidiendo en todos sus niveles, universitario y no universitario, y sobre todo sus agentes (profesores, alumnos, centros de enseñanza, padres, directivos, entidades públicas y privadas y ámbitos políticos) (Bou 2013, p. 19). Puede evidenciarse que el coaching educativo es un proceso integral en donde hacen presencia distintos agentes, contextos, objetivos y roles, que se caracteriza por la búsqueda del mejoramiento de las actividades que desempeñan, en este caso, incluida la actividad educativa. A este respecto Sánchez-Mirón y Boronat- Mundina (2013) consideran que:

El coaching es un proceso interactivo y sistemático de aprendizaje y descubrimiento del potencial individual, centrado en el presente y orientado al cambio y la excelencia. Pretende desarrollar la autonomía del alumno, siendo este el protagonista de los pasos a seguir y de los resultados obtenidos (p. 225).

Así las cosas, el coaching educativo apuesta por un aprendizaje centrado en el sujeto, donde el protagonista (Estudiante) constituye los pilares fundamentales del proceso. En términos de Medina (2010) “el coaching educativo transforma un aula tradicional, en un lugar donde el estudiante universitario sea el protagonista y en el que se guíe hacia su desarrollo, su libertad, sus metas, su autonomía e iniciativa personal o como bien lo señala Malagón (2011) es un nuevo modo de enseñar y aprender. López y Walls (2013) lo definen como “una forma de acompañamiento que tiene por objetivo el aprendizaje, el desarrollo y crecimiento de individuos o grupos de una forma personalizada”.

En definitiva, se hace referencia a un concepto

en donde los agentes del proceso de enseñanza aprendizaje se circunscriben al docente como coach, en el rol de facilitador y al estudiante como coachee, generador y responsable de la adquisición significativa de conocimiento; de quien se espera una buena actitud hacia el cambio, que podrá adquirir gradualmente, mediante la apropiación de competencias interpersonales: la escucha, comunicación, y trabajo en equipo, e intrapersonales como la motivación y la disciplina.

Resultados

Lineamientos para la utilización de Coaching por parte del Docente

El docente en su labor cotidiana desarrolla una serie de acciones que propenden por incentivar el aprendizaje en sus estudiantes, ya sea mediante el trabajo individual y colaborativo, ejerciendo en muchos casos liderazgo para generar conocimiento. En este accionar y tal vez sin proponérselo de manera consiente ha ejercitado actividades de coaching educativo, ejecutando el rol de coach, que hacen posible el avance de los alumnos (coachees).

Muchos docentes ya fungen como tal y no son conscientes de ello. De hecho, el profesor coach es quien presenta capacidades como empatía, integridad e interés, así como una disposición, en la mayoría de los casos, a adoptar enfoques innovadores que promuevan nuevas metodologías de trabajo, muchas veces a riesgo de críticas por parte de compañeros o de los propios padres no coaches (Sánchez-Teruel, 2013).

El análisis precedente, lleva a establecer algunos lineamientos propios del coaching,



que el docente puede implementar en el aula; sin perder de vista la misión, la visión institucional y la esencia del coaching; que se encuentra en elevar la conciencia, mejorar la auto creencia y desarrollar la responsabilidad. De este modo, una de las tareas capitales del docente en el aula, consiste en desarrollar estas capacidades en sus estudiantes, para conseguir óptimos desempeños académicos, como en la vida misma. Dentro de esta perspectiva, se exponen los siguientes lineamientos propios del coaching, que tienen como propósito aumentar la productividad de los alumnos.

Conciencia. Es el primer elemento clave del coaching y es a través de ella que se accede al conocimiento. Consiste en saber lo que sucede en todo momento a nuestro alrededor. Por ello el docente, deberá elevar este nivel en sus estudiantes; les permitirá desarrollar la capacidad y seguridad en sí mismos, alimentará la confianza y la responsabilidad.

Para lograr aumentar el nivel de conciencia, se sugiere al docente indagar y preguntar, mediante interrogaciones orientadoras, que le permitan conocer aspectos sobre: ¿Qué ha aprendido? ¿Cómo lo ha aprendido? ¿Qué espera aprender? ¿Cómo lograra adquirir nuevos conocimientos? ¿Cómo mejorar lo aprendido? Se busca que el estudiante tome conciencia de su propio aprendizaje (metacognición).

Auto creencia. Segundo principio del coaching; le otorga al individuo, el valor y la confianza para saber que puede lograr lo que se propone. Es a través de la conciencia que puede desarrollarse. Son dos principios conexos y complementarios en el coaching. Esta es otra labor para el docente: lograr que los estudiantes crean en sí mismos.

En este sentido, el docente ayudara a sus estudiantes a consolidar un auto concepto realista con relación a sus competencias y habilidades. Es decir, se trata que el profesor genere acciones que eleven la auto creencia y para ello se recomienda hacer uso de:

- El elogio personalizado y positivo; resaltando precisamente aquellos aspectos positivos en la realización de actividades propias del aprendizaje.
- Retroalimentación constructivista y positiva, la cual debe ser entregada de forma regular para que surta efectos verdaderos.
- Comparación consigo mismo o intra personal y no con los demás. Se busca resaltar los avances tanto cuantitativos como cualitativos; solicitándole al estudiante, que compare su rendimiento actual, con el rendimiento pasado.
- Ayudar a la autoevaluación del estudiante. Solicitándole que realice una reflexión objetiva a cerca de sus aprendizajes, identificando logros, deficiencias y aspectos por mejorar.
- Delegar. Asignar tareas por pequeñas que parezcan, realizar eventos, entre otros. Con la intención de fomentar la autonomía y la responsabilidad.

Responsabilidad/compromiso. Tercer principio del coaching; es la habilidad para responder, la capacidad para tomar decisiones por sí mismo. Cuanta mayor conciencia y auto creencia exista en el estudiante, tendrá mayor suficiencia en sus decisiones, en la resolución de problemas y conflictos. Este es un punto de discusión, por un lado, el estudiante debe comprometerse con sus actos referidos a la responsabilidad que tiene que asumir con su aprendizaje y con su entorno, y por el otro, el docente que dará

lo mejor de sí, que es en sí, la responsabilidad social del profesor (Pozo, 2013).

En este orden de ideas, uno de los errores más comunes, es que se enseña impartiendo órdenes o se sugiere de forma autoritaria asumir responsabilidades; el resultado en el desempeño del estudiante no es el mejor. Lo que debe hacer el coach educativo (el docente) en lugar de entregar mandatos, es transformar la obligación por implicación.

Así las cosas, para vigorizar la responsabilidad, el docente trabajara en diversas estrategias de enseñanza que aviven el pensamiento crítico, y la toma de decisiones. Actividades de: Brainstorming, trabajo en equipo, ejercicios de negociación, de comunicación y el autoaprendizaje; cumplen significativamente para este propósito.

Retroalimentar. Dar retroalimentación para mejorar determinadas conductas o para superar dificultades en el aprendizaje, es parte del rol de coaching que debe realizar el profesor. “El coach hace preguntas para profundizar, explorar, aclarar, comparar, y luego da un feedback, es decir, devuelve al coachee sus percepciones, dudas, curiosidades, incomprensiones, con el único objetivo de ayudarlo” (Mussico, 2013, p. 29).

La retroalimentación ayuda al estudiante a tomar conciencia, elevar el nivel de auto creencia y en consecuencia mayor responsabilidad; lo que implica, en primera instancia mayor rendimiento académico y posteriormente mejor desempeño personal y profesional.

Tal como se ha mencionado, la retroalimentación ha de ser entregada de forma habitual, para que genere efectos

significativos. El no hacerlo, o formulada esporádicamente, no contribuirá a mejorar el aprendizaje. Una técnica a aplicar, es el feedback 360º, conocida como evaluación multifuente; consistente en un proceso evaluación de los comportamientos, habilidades y competencias de un estudiante; realizado por los demás compañeros de grupo y por el docente.

Escuchar activamente y generar conversaciones asertivas. Es la manera de escuchar a alguien con total atención y en un ambiente de confianza. Haneberg (2006, p. 3), sostiene que un gran coach habla poco, escucha mucho y facilita el proceso de pensamiento del cliente. En este sentido, se comprende que atender, escuchar activamente es una de las cualidades importantes que el docente debe poseer; significa que está interesado y valora al estudiante, no solo por su rol, sino como persona. Escuchar es más que oír.

Para incorporar la escucha activa al proceso de enseñanza es vital mantener una mente abierta y flexible, no anticiparse, permitir que el estudiante formule sus planteamientos y comentarios, es decir, escuchar las ideas y no sacar conclusiones sin analizar todos los factores y puntos de vista. Como maestro, el coach coordina, modela, encauza y analiza. Además, promueve la reflexión, demuestra interés y respeto por el aprendiz (Bayón et al, 2006).

En consecuencia, el docente podrá recurrir a estrategias como, pedir información, a través de la indagación, para de esta manera obtener más detalles sobre el tema en cuestión. Asimismo, retroalimentar e incorporar el lenguaje no verbal que sea coherente con la disposición para escuchar.



Disponibilidad y buen ánimo para que el estudiante puede acceder a la ayuda y de esta manera pueda enfrentar situaciones con sus propios recursos. La función del docente no es darle la solución al problema, sino orientar al estudiante y que este encuentre o alcance los objetivos o metas propuestas.

Gozar de buena actitud. En definitiva, el docente es un líder, así lo destaca O'Connor y Lages (2005) el coach, debe tener tres atributos principales: habilidad, conocimiento y servir de ejemplo.

Ser calmado, tranquilo. El coaching educativo se basa en la paciencia, en la identificación de los estilos y ritmos de aprendizaje; el objetivo es que sea el propio estudiante quien logre la meta. El docente debe ser consciente que el estudiante requiere apoyo y acompañamiento sin dejar de establecer límites. Bien lo dice el proverbio persa: "La paciencia es un árbol de raíz amarga, pero de frutos muy dulces".

De la disposición, la actitud y estado de ánimo del docente dependerá en gran medida que el estudiante (o el grupo) alcancen los objetivos propuestos; mientras que, una con una actitud contraria, podrá afectar de manera negativa al estudiante o al mismo grupo, conduciéndolo a la frustración. En esta perspectiva, el docente deberá evitar actitudes como la arrogancia, el abuso de autoridad, y el autoritarismo.

Incentivar la toma de decisiones. Entendida como el procesamiento de la información necesaria, que permite llegar a un logro de forma satisfactoria. La tarea del docente es propender porque el estudiante tome decisiones acertadas y con responsabilidad; de tal suerte que culmine de manera exitosa y en los tiempos previstos sus actividades. La implementación de estrategias de aprendizaje

como el trabajo en equipo, la negociación, simulaciones, el estudio de caso, el liderazgo dentro del grupo y el auto aprendizaje, son estrategias orientadas para mejorar la toma de decisiones por parte del estudiante.

Las decisiones que se tomen por parte del alumno, pueden ser acertadas o erróneas; lo importante, es tener presente que cualquier resultado genera un aprendizaje, que implica que, en el caso de equivocarse, se requiere de mayores esfuerzos por aprender de los errores, y no castigarse por ello. En caso de acertar, la retroalimentación positiva, entregada oportunamente elevará la confianza.

Indagar y preguntar. Cuando se habla con los estudiantes se indaga por medio del uso de preguntas para conocer sus opiniones sobre los temas propuestos. Precisamente es la técnica más utilizada en coaching, por lo tanto, el docente tendrá que inquirir más para motivar a que el estudiante llegue a aprendizajes significativos.

El acto mismo de hacerle a alguien una pregunta significa valorarlo y valorar su respuesta. Si me limito a dar instrucciones, no hay ningún intercambio. Es lo mismo que hablarle a una pared. En una ocasión, le pregunté a un joven tenista, prometedor pero muy taciturno, ¿por qué pensaba que era bueno su golpe directo?, sonrió y dijo disculpándose: no lo sé. Nadie me había pedido antes mi opinión. Esto me lo dijo todo (Whitmore, 2003 p.178).

El coaching educativo es un proceso de aprendizaje interpersonal y de grupo que en el aula propende por transformaciones y logro de metas. Con lo expresado, no se pretende que el docente sea un experto, versado o coach

competitivo, por el contrario, lo que se busca es incentivarlo, para que incorpore en su quehacer, lineamientos propios del coaching; que no solo potenciara a los estudiantes en su rendimiento académico y personal, sino que también le mejorara en su desempeño profesional.

Dentro de este marco, la revisión realizada, ha permitido encontrar que el coaching no solo sustenta en los pilares de la conciencia, la auto creencia y la responsabilidad. Sino que atiende otros referentes como el diálogo reflexivo, la retroalimentación de forma positiva, el proceso de aprendizaje co-constructivo y el apoyo emocional.

Cuando se habla en el aula, se busca dar a conocer como docentes la manera particular de ver las cosas; determinar los puntos de vistas de los estudiantes, percibir las realidades desde distintos ángulos, y establecer cursos de acción y tomar decisiones. Es un proceso educativo basado en conversaciones reflexivas; las cuales suelen partir de la iniciativa del profesor al introducir temas de discusión.

De acuerdo con Lago Bornstein, el diálogo como actividad pedagógica reflexiva debería caracterizarse por permitir a los alumnos, dentro de un orden y siguiendo ciertas reglas, expresarse y dar sus opiniones, ideas y puntos de vista; facilitar y promover el intercambio de ideas y opiniones, no sólo entre el profesor y los alumnos, sino también, entre los alumnos mismos (Lago Bornstein, 1990: 56-57). En términos de Burbules (1992, p.12) se entiende el diálogo como “una interacción conversacional deliberadamente dirigida a la enseñanza y el aprendizaje”.

Cabe considerar, por otra parte, que el

feedback positivo es fundamental y permite la reflexión una vez realizada la actividad de aprendizaje. Gibbs y Simpson (2009) consideran que es indispensable ofrecer la retroalimentación a tiempo y oportunamente, para que sea recibida cuando todavía les importa a los estudiantes y puedan utilizarla en aprendizajes posteriores. Se constituye en un valioso apoyo en el desarrollo del aprendizaje (Hattie & Timperley 2007).

Al mismo tiempo, el aprendizaje co-constructivo, resalta la participación activa del estudiante, donde con su aporte genera valor, obtiene beneficios y produce un cambio deseado. El coaching se implementa con base y responde positivamente a actividades de carácter colaborativo. Acciones como el trabajo en equipo, negociación, asignación de roles y comunicación, son buenos ejemplos para procesos de co-construcción de conocimiento.

Con referencia, el servir de soporte emocional, es una característica propia del coaching. Para nadie es un secreto que el docente trabaja con emociones; las propias, por un lado, y las emociones de los estudiantes, por el otro. Siendo estas últimas, las que deberá canalizar para la obtención del aprendizaje. Es sustancial, que tanto el estudiante como el docente reconozcan, que se puede estar pasando por momentos de fragilidad y lasitud. En estos casos, es viable que se requiera de la ayuda por parte del docente.

En este sentido, se comprende, que el docente hará uso de la escucha activa, de la empatía y de la propia indagación, que, como resultado, proporcionan alivio y tranquilidad en el estudiante. Costa y Garmston (1994), manifiestan que el coach (docente) no tiene por qué ser un versado en coach, siendo más



notable su habilidad para empoderar y dirigir hacia el logro de las metas.

Conclusiones

Como docentes, una función importante es la de motivar a los estudiantes y propender por la mejora de su rendimiento académico. Esta labor, concuerda plenamente con uno de los principios básicos del coaching empresarial (motivación). Por esto, se puede asegurar que, con la puesta en práctica de los lineamientos expuestos junto con las estrategias mencionadas, se constituyen en una herramienta con elevados potenciales para obtener mejores relaciones entre los propios estudiantes y estudiantes profesores. Pues, por su naturaleza el coaching contribuye al desarrollo integral del alumno, al permitírsele a través de las distintas estrategias de aprendizaje, (autoevaluación, indagación, pensamiento crítico, trabajo en equipo, liderazgo, negociación, feedback y autoaprendizaje) emprender de manera consciente, una serie de acciones dirigidas a incrementar sus habilidades y competencias en pro del logro de sus objetivos de aprendizaje.

Con plena seguridad se afirma que, al incorporar los lineamientos de coaching señalados, se obtendrán rendimientos superiores por parte de los estudiantes y mejores desempeños por parte del docente; pues no hay que olvidar que el propósito del coaching en el aula es “sacar lo mejor del estudiante” y esto significa:

- Generar la mejor actitud frente a los acontecimientos cotidianos.
- Profesar siempre una influencia positiva.
- Asumir riesgos, no evitarlos.
- Motivar al estudiante mediante la innovación y adaptarse a lo nuevo e

inesperado que pueda surgir.

- Inculcar en cada momento a dar el mejor esfuerzo, avanzar y no darse por vencido.
- Dar confianza al estudiante y reconocer sus habilidades individuales para ponerlas a favor de la obtención del aprendizaje.
- Otorgar autonomía y paulatinamente, permitir tomar decisiones por parte del estudiante. Este hecho, provocara la conciencia, la auto creencia y la responsabilidad.
- Facilitar la mejora en competencias interpersonales e intrapersonales, las cuales, cada vez toman más importancia en el sector productivo.

El quehacer docente está lleno de situaciones relativas al aprendizaje, que requieren de su atención. En consecuencia, el docente identificara aquellas que repercuten en la mejora del aprendizaje; propondrá la(s) estrategia(s) y los recursos necesarios para propiciar acciones y reacciones en los estudiantes. Lo cual, sugiere un proceso de cambio en los intervinientes. En este contexto, el coaching educativo cumple con este cometido, ya que, como se ha mencionado, supone un proceso de permuta, en una transformación de la conciencia, y de la percepción de la realidad.

Se presentan manifestaciones como la paciencia, la comprensión y el respeto por las ideas, están presentes en la labor docente; operaciones que se encuentran acordes con los valores fundamentales que debe manejar un coach Ravier (2005), que por supuesto, son primordiales para asumir un cambio en el rol de profesor; de transmisor de conocimientos a facilitador del aprendizaje. Los cambios y las nuevas exigencias de una sociedad cada vez más informada, hacen que el docente deba

asumir retos y adaptarse a nuevas formas de enseñanza para ser incorporadas en los espacios académicos.

El docente es un líder capaz de contagiar a los estudiantes por el aprender a ser y hacer. Por ello, se valora efectivamente su papel, a partir de la inclusión algunos lineamientos de coaching en el aula y fuera de ella; pues de esta forma evidencia su interés por contribuir a procesos de cambio, sin olvidar que es el

estudiante el responsable del resultado; traducido en incrementos en la apropiación del conocimiento. Significa, que, la función del docente (coach) es la brindar acompañamiento a sus estudiantes (coachees), proporcionar apoyo (no solo emocional) para que, por iniciativa propia, puedan delinear planes de acción basados en una mayor conciencia, confianza en sí mismo y responsabilidad, como también en la capacidad creadora, para alcanzar las metas propuestas.

Referencias

- Arzate, O. (2013) Coaching Educativo: Una propuesta metodológica para innovar en el aula. *Ra Ximhai*, 9(4), 177-185.
- Baptista, P. Collado, C. y Hernández, R. (2010) Metodología de la investigación. 5ª ed. México D.F. Mc Graw Hill.
- Bayón, F. Cubeiro, J. Romo, M, y Sainz, J. (2006) Coaching realmente. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Bou, J. F. (2007) Coaching para docentes: el desarrollo de habilidades en el aula. Alicante: Club Universitario.
- Bou, J. F. (2013) Coaching educativo. Bogotá: Ediciones de la U.
- Burbules, N. (1999). El diálogo en la enseñanza: teoría y práctica. Buenos Aires: Amorrortu.
- Corominas, E. (2001) La transición a los estudios universitarios: Abandono o cambio en el primer año de universidad. *Revista de Investigación Educativa*, 19 (1) 127-151.
- Costa, A. y Garmston, R. (1994). Cognitive coaching: A foundation for renaissance schools. Norwood. MA: Christopher Gordon Publishers.
- Cuenya, L, y Ruetti, E. (2010) Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología. *Revista Colombiana de Psicología*, 19 (2), 271-277.
- Fontana, M, Robledo, F, y Juárez, G. (2011). Enfoque sistémico, eneagrama y coaching como un marco de metodología innovadora docente universitaria. En: actas VIII Jornadas Internacionales de Innovación Universitaria. Universidad Europea de Madrid.
- Gibbs, G. y Simpson, C. (2009). Condiciones para una evaluación continuada favorecedora del aprendizaje. Octaedro. Barcelona.
- Gobo, G (2005) "The Renaissance of qualitative methods". *Qualitative Social Research*, 6(3) Art 42. DOI: <http://dx.doi.org/10.17169/fqs-6.3.5>.
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112. DOI: 10.3102/003465430298487.



- Haneberg, L. (2006). Fundamentos del coaching. Colección Formación y Desarrollo. Barcelona: Gestión 2000.
- Hernández R., Fernández C y Baptista P. (2014) Metodología de la investigación. Sexta edición. México. McGraw-Hill.
- International Coach Federation. (2010) ACP Coaching. Recuperado de: <https://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>
- Jurado, Y (2005) Técnicas de investigación documental. Thomson Editores. México.
- Lago Bornstein, J. (1990). Conocimiento social y diálogo: Bases para una comunidad de investigación. Revista Educación y Sociedad, 7, 53-72
- Miles, M. & Huberman, A. (1984). Qualitative data analysis. A source book of new methods, Sage Publications. Beverly Hills.
- Malagón, F. (2011). Coaching educativo y académico: un nuevo modo de enseñar y aprender. Revista Educación y Futuro, 24, 49-66. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3632848>
- Medina, A., Amado, M. y Brito, R. (2010). Competencias genéricas en la educación superior tecnológica mexicana: desde las percepciones de docentes y estudiantes. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, 10(3), 1-28.
- Montes de Oca. N (2011) Estrategias docentes y métodos de enseñanza-aprendizaje en la Educación Superior. Revista Humanidades médicas, 11(3), 475-488.
- Mora, J. (2004) La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento. Revista Iberoamericana de Educación, No. 35, (1) 13-37.
- Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. UNESCO.
- O'Connor, J y Lages, A. (2005) Coaching con PNL. Barcelona. Urano.
- Mussico, G. (2013) El nuevo coaching en Europa. Revista Universitaria Europea, 19, 23- 28. Disponible en: <http://www.revistarue.eu/RUE/072013.pdf>
- Orrego, G y Vega, L (2016) "Tendencias de la oferta laboral colombiana y su relación con los perfiles académicos de la educación superior". Revista Rastros Rostros 18-32 DOI: <http://dx.doi.org/10.16925/ra.v18i32.1321>.
- Pérez, J (2009). Coaching para docentes: el desarrollo de habilidades en el aula. Editorial Club Universitario.
- Pozo, J. (2013) Teorías Cognitivas del Aprendizaje. 9a edición. Madrid. Ediciones Morata.
- Ravier, L. (2005). Arte y ciencia del Coaching: su historia, filosofía y esencia. Buenos Aires: Dunken.
- Ramírez, L. (2014). El coaching desafío para orientar equipos de trabajo (Trabajo Fin de Grado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Colombia.
- Rosinski, P. (2008). Coaching y cultura. Buenos Aires: Gran Aldea.
- Sánchez-Mirón, B. y Boronat-Mundina, J. (2013). Coaching educativo: modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. Revista de

- Educación XX1, 17(1), 221-242.
- Sánchez-Teruel, D (2013) El coaching pedagógico dentro del sistema educativo: innovando procesos. Revista Intercontinental de Psicología y Educación, 15, (2), 171-191. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/802/80228344010.pdf>
- Serna, E (2015) Porque falla el sistema de educación. Instituto Antioqueño de Investigación (IAI). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.2613899>.
- Whitmore, J. (2003). Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. Barcelona: Paidós.
- Whitmore, J (2011) El método para mejorar el rendimiento de las personas. Paidós. México, p. 20-2.

