

## Coaching. Importancia del docente-coach

### Coaching Importance of the teacher-coach

Esp. I Prot. Estomatol. Yudelquis Pérez Guerra.<sup>1\*</sup>

Esp. II Prot. Estomatol. Alfredo Luís Reyes Fonseca.<sup>1</sup>

Esp. I Prot. Estomatol. Herminia de la Caridad Matos Vítors,<sup>1</sup>

Esp. II Prot. Estomatol. Ana Leonor de la Guardia Casate.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Ciencias Médicas de Granma. Clínica Universitaria de Especialidades Estomatológicas Manuel Cedeño Infante. Bayamo. Granma, Cuba.

\* Autor para la correspondencia. Email: [ypguerra@infomed.sld.cu](mailto:ypguerra@infomed.sld.cu)

#### RESUMEN

Para el fortalecimiento de la función social de la escuela y para alcanzar los logros propuestos para todos los estudiantes, la sociedad necesita un cambio en la concepción de la educación, dándole prioridad a que los estudiantes logren superar las dificultades que les impiden el progreso escolar, y alcancen el éxito en las acciones de aprendizaje. Dentro de estos cambios se impone incluir en las aulas estrategias emocionales que le permitan al alumno conocerse mejor y ser más autónomo y responsable, procurando así no solo su avance académico, también personal o profesional. En este trabajo se abordará la técnica del coaching como herramienta de trabajo a través de la cual se puede mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje partiendo de que ella enfoca a las personas y las impulsa hacia el futuro, hacia el cumplimiento de sus propósitos. Para ello comenzamos con una revisión de su origen y definición, los pilares en que se fundamenta, hasta situarnos en el coaching educativo y la labor fundamental que en él juega el docente.

**Palabras claves:** Docentes; Enseñanza; Aprendizaje.

**ABSTRACT**

For the strengthening of the social function of the school and for the achievements proposed for all students, society needs a change in the conception of education, giving priority to students to overcome the difficulties that prevent them from progressing in school, and achieve success in learning actions. Within these changes is included in the emotional strategies that allow the student to get to know himself better and be more autonomous and responsible, thus ensuring that not only his academic progress, but also personal or professional. In this work, the coaching technique will be addressed as a work tool through which the teaching process can be improved. Learning starts with the focus on people and drives them towards the future, towards the fulfillment of their goals. For this we begin with a review of its origin and definition, the pillars on which it is based, until placing us in the educational coaching and the fundamental work that the teacher plays in it.

**Keywords:** Keywords: Teaching; Faculty; Learning.

Recibido: 9/1/2019.

Aprobado: 5/2/2019.

## Introducción

Vivimos en un mundo sometido a constantes cambios y el ámbito educativo no es la excepción. La actualidad política, económica, social y cultural requiere transformar el rol que cumple la escuela en la sociedad; sin embargo los anhelos de un país que visualiza en el futuro cercano una escuela ideal, se pueden desdibujar si el camino se construye frágilmente sobre acciones poco profundas. El entorno, las tensiones y las contradicciones que hoy determinan el desarrollo de los seres humanos requieren de la pedagogía abordar las actitudes, representaciones y deseos de las nuevas generaciones. <sup>(1)</sup>

Las nuevas estrategias pedagógicas, centradas en el alumno, deben fomentar el desarrollo de actitudes de parte del estudiante como la de autonomía y asumir un papel de responsable de su aprendizaje y de las tareas que conlleva el proceso educativo. Requiere de la colaboración entre pares y con los docentes, la adquisición de valores y además de las competencias específicas de su profesión. Para implementar estas competencias de manera eficiente, se requiere de un cambio de postura frente al proceso de enseñanza-aprendizaje, un cambio de modelos pedagógicos, y una toma de conciencia de los docentes y los estudiantes sobre estos aspectos. <sup>(2)</sup>

En consecuencia, se hace necesario preparar a las nuevas generaciones para gestionar tales cambios, dotándoles de una serie de competencias. Para llegar a todo eso el papel del docente debe cambiar, debemos abandonar la postura de meros transmisores de conocimientos y ser facilitadores del proceso de enseñanza y aprendizaje tanto de conocimientos como de emociones, abriendo espacios a la reflexión y al pensamiento y cediéndole todo el protagonismo al alumnado.

En el ámbito universitario, para posibilitar que los estudiantes puedan gestionar su vida de forma autónoma y responsable, hemos seleccionado el coaching, modalidad de asesoramiento que a lo largo de su trayectoria se ha convertido en una herramienta clave y exitosa en el mundo empresarial y su influencia se ha extendido a diversos ámbitos.

Permitir a todos los estudiantes acercarse al aprendizaje y alcanzar el logro educativo, y a los docentes dimensionar un punto de referencia para plantear propuestas de trabajo que realmente respondan a las necesidades de la sociedad moderna, es decir, que establezcan oportunidades de aprendizaje es uno de los fines del coaching educativo. El coaching brinda oportunidades de aprendizaje al estudiante ya que ofrece un ambiente de aula basado en la confianza y el respeto, lo cual conlleva a potenciar el aprendizaje y a conseguir un mejor rendimiento académico. Como metodología el coaching favorece el funcionamiento de la clase e incide en el clima de aula. <sup>(3)</sup>

En Cuba los trabajos relacionados con coaching son escasos, la mayoría en el mundo del deporte. El trabajo con el Coaching docente es poco intencionado, a pesar de constituir hoy en día una prioridad para la educación superior cubana, formar un

estudiante capaz de ser protagonista de su propio aprendizaje, que sea autónomo e independiente. De esta manera, curso tras curso se describe en las estrategias maestras de las disciplinas y se recogen en los proyectos educativos, esta necesidad de independencia del estudiante universitario. A pesar de esto, no se ha logrado este nivel de independencia por el que se aboga. <sup>(4-7)</sup>

En esta publicación presentamos el origen, fundamentos y significado del coaching, para luego adentrarnos en el coaching educativo y sus características, y cómo desde esta técnica se puede mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje destacando la labor del docente en dicho proceso.

## Desarrollo

### Origen y definiciones del coaching

El término coaching es un término complejo que es definido de diversas maneras, aunque todos tienen como eje central a la persona, que es el elemento clave en este proceso de desarrollo o crecimiento personal continuo.

El primero de sus orígenes corresponde al arte de la Mayéutica, antiguo método promovido por Sócrates en la antigua Grecia. Consistía básicamente en el empleo del diálogo como una forma de llegar al conocimiento y así alcanzar la verdad por medio de distintas preguntas, dando como resultado que sus discípulos sacaran a relucir los conocimientos que tenían en su interior y que aún no habían desarrollado. <sup>(8)</sup>

El segundo se relaciona al origen de la palabra coach, proveniente del húngaro. En aquel momento la utilización de este vocablo hacía referencia a un carruaje tirado por animales y con un sistema de suspensión mejor, que hacía que el viaje de las personas fuese mucho más confortable. <sup>(8)</sup>

La tercera fuente esencial es el verdadero alcance del concepto que proviene del deporte, que lo concibe como un proceso interactivo mediante el cual, el entrenador conduce a la persona o grupo implicado en dicho proceso a alcanzar su máximo rendimiento. <sup>(8)</sup>

El coaching surgió en EE.UU dentro del mundo del deporte gracias a Timothy Gallwey, quien inventó un sistema de entrenamiento llamado “El juego interior” que

transformó la pedagogía, John Whitmore adaptó este método para trabajar en la mejora del rendimiento personal y reflejó en el libro *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*, la expresión de Gallwey: “la esencia del coaching consistiría en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, ayudándole a aprender en lugar de enseñarle”. Esto queda perfectamente reflejado en el proverbio chino: <Dale un pez a un hambriento y lo alimentarás durante un día, enséñale a pescar y lo alimentarás durante toda su vida>. <sup>(9-11)</sup>

Citados por Bécart A y Ramírez, <sup>(11)</sup> para López y Valls, el coaching es entendido como una forma de acompañamiento que tiene por objetivo el aprendizaje, el desarrollo y crecimiento de individuos o grupos de una forma personalizada, mientras que para Bou, se trata de una técnica que tiene como objetivo principal ayudar a conseguir las metas propuestas y a mejorar las competencias, conductas, habilidades y actitudes personales, aportando por tanto una mejor calidad de vida.

Conforme a lo que dice la Asociación Española de Coaching (ASESCO), este es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde se desea estar. En definitiva, es el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común en todo lo que se propongan, así como mejorar su actuación. <sup>(11)</sup>

Para Máñez, Navarro y Bou, citados por Vargas Fierro et al. <sup>(12)</sup> “El Coaching se delinea sobre el fondo de una relación humana en la que una persona experta, un maestro, un padre, o alguien que conoce un oficio o domina una disciplina instruye a otro en el manejo de los conocimientos y las herramientas necesarias para dominar el campo o el ámbito donde se despliega esa práctica humana.”

A pesar de las diversas definiciones que se han ofrecido de coaching, hay un cierto acuerdo sobre lo que es su esencia:

1. El proceso de dotar a las personas con las herramientas, el conocimiento y las oportunidades que necesitan para desarrollar y ser más eficaces.
2. Un proceso de aprendizaje personal que se centra no sólo en las cuestiones interpersonales, sino también en las intrapersonales.

3. Es un proceso que permite la mejora de la auto-eficacia personal, y utiliza técnicas con el objetivo de dominar el auto-pensamiento, las experiencias, la persuasión social y el estado psicológico.<sup>(13)</sup>

Se diferencian tres conceptos claves a la hora de hablar de coaching:

1. La palabra, puesto que el coaching se basa en el diálogo entre el coach y el coachee.
2. El aprendizaje, ya que como señala el propio Bou el coaching es el arte de aprender a aprender y no de enseñar.
3. El cambio, ya que el coaching pretende desarrollar destrezas, habilidades y competencias “nuevas”.<sup>(11)</sup>

Según la definición que nos ofrece International Coach Federation [ICF]:

El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.<sup>(14,15)</sup>

Por otro lado, la Escuela Europea de Coaching [EEC] afirma que: “coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas a través del aprendizaje en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que obtienen como resultados el logro de los objetivos”.<sup>(14)</sup>

Por su parte, Hall y Duval, mencionados por Gorrochotegui-Martell et al,<sup>(16)</sup> lo entienden como la capacidad de refinar y perfeccionar las mejores habilidades o como una actividad que trabaja jugando con las fortalezas personales y elimina aquellas cosas que están en el camino y sabotean la excelencia.

Robalino Muñiz et al,<sup>(17)</sup> al citar a Richard R Kilburg, precisaron la definición del Coaching Ejecutivo como: una relación de ayuda formada entre un cliente que tiene la autoridad de gestión y la responsabilidad de una organización y un consultor que utiliza una amplia variedad de técnicas de comportamiento y métodos para ayudar al cliente a lograr una solución mutuamente identificada como un conjunto de metas para mejorar su desempeño profesional y satisfacción personal y, en consecuencia,

para mejorar la efectividad de la organización del cliente dentro de un acuerdo de entrenamiento formalmente definido.

### **Características del coaching**

Siguiendo la línea de pensamiento de Educación y Futuro, citada por Zegarra Huaman y Velázquez,<sup>(14)</sup> podemos reducir el coaching a ciertas características esenciales:

- ✓ Es muy preciso ya que se plantean unos objetivos como meta.
- ✓ Consiste en dialogar y reflexionar sobre la situación actual y cómo alcanzar la situación deseada.
- ✓ Es muy flexible y personalizado puesto que para un grupo de personas con el mismo objetivo no van a funcionar las mismas medidas de intervención.
- ✓ Todos los individuos (coach y coachee) intervienen con la intención de ser útiles para poder avanzar hacia el objetivo.
- ✓ Las acciones llevadas a cabo durante el camino hacia el objetivo deben ser evaluadas.
- ✓ Es un procedimiento holístico que atiende a todos los aspectos de la vida de una persona.
- ✓ Se lleva a cabo normalmente de forma individual o en pequeños grupos.
- ✓ Es una forma de ayudar a una persona que establezca y alcance sus propios objetivos.
- ✓ Es un medio de orientar a una persona para que reconozca los obstáculos para lograr éxito.
- ✓ Es una forma de incrementar la autoconciencia.
- ✓ Es una herramienta eficaz para la educación, el lugar de trabajo y el desarrollo personal.

### **Modelos y corrientes del coaching**

Los enfoques teóricos más generales del coaching son: el psicodinámico, conductista, centrado en la persona, cognitivo y sistémico.

Modelo psicodinámico o clínico: se centra en las fases de toma de conciencia, siendo su objetivo fundamental que el cliente logre una mayor autocomprensión de sí mismo

y, de este modo, consiga realizar los cambios necesarios en su manera de actuar. Para que este modelo resulte eficaz, se precisa que el coach tenga una buena formación psicológica, que le permita llevar a cabo inferencias acertadas y actuar, de forma objetiva, sobre el sujeto orientado.

Modelo conductual: este modelo centra la atención, casi exclusivamente, en las conductas específicas, considerando que los cambios solamente pueden darse si el sujeto comprende el impacto de sus conductas en sí mismo y en los otros, y actúa en consecuencia.

Modelo centrado en la persona: focaliza la atención en el proceso de interrelación que ayuda al cliente a llegar a sí mismo, lo que implica una profunda experiencia de elección personal. El sujeto espera mantener una conducta consistente, de acuerdo con su autoconcepto, conducta que se dirige hacia la autorrealización, es decir al proceso de convertirse en persona.

Modelo cognitivo social: en este caso, el lenguaje es determinante y, por tanto, el foco de atención. Lo que decimos sirve para dar sentido y reconstruir nuestra historia personal, dentro de un marco de referencia concreto. Su mayor inconveniente es que el coach realice interpretaciones subjetivas, en base a su historia personal, en vez de a la historia del sujeto, que es la que debe primar.

Modelo sistémico: este modelo, aplicado a diversos campos del conocimiento, parte de la premisa de que las personas son parte del sistema en donde se hallan inmersas; por tanto, cambiar sus conductas implica modificar el sistema. Este modelo trata de conseguir la implicación de los sujetos, equipos y organizaciones en la construcción del conocimiento, con el fin de actuar eficazmente ante los desafíos que plantea el entorno. Entiende que el ser humano es el principal activo de una organización y, por tanto, el impulsor del aprendizaje y del cambio. <sup>(18)</sup>

Además de los modelos, es importante, al adentrarnos en el coaching, conocer las corrientes que han explicado su funcionamiento como técnica, conociéndose las siguientes: Coaching Ontológico (o latinoamericano), Coaching Pragmático (o Norteamericano) y Coaching Humanista (o europeo).

El coaching latinoamericano: también conocido como coaching ontológico, “es una disciplina que nace como un intento de hacernos cargo de las paradojas en las organizaciones actuales: Alta efectividad junto a altas dosis de sufrimiento;



especialización técnicas junto a entornos tomados por la desconfianza, altas posibilidades tecnológicas y de recursos para enfrentar el futuro juntos a la frustración". En un proceso de Coaching Ontológico el crecimiento ocurre en el dominio del ser, a través de un aprendizaje transformacional y significativo que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar patrones de conducta y comportamientos habituales, para comenzar a operar con mayor, generando competencias emocionales del hacer, del pensar, y de la comunicación. En esta modalidad los coach se forman bajo los principios de la ontología del lenguaje. Los postulados básicos del coaching ontológicos son:

1. Interpretar a los seres humanos como seres lingüísticos.
2. Interpretar el lenguaje como generativo.
3. Interpretar que los seres humanos se crean a sí mismo en el lenguaje y a través de él.

Los aportes de este modelo, se constituyen en oportunidades para introducir en los procesos pedagógicos, investigativos y de vinculación en las universidades como posibilidad de edificación de una nueva forma de construcción de la relación docente-estudiante-contenido profesional. Si los educadores entendieran el valor de las conversaciones, cambiarían los procesos de orientación, evaluación y tutorías, con resultados más trascendentales en la formación profesional<sup>(19)</sup>

El Coaching Pragmático: su fundador es Thomas Leonard (1955-2003), quien difundió el coaching mundialmente; el estilo de Coaching Norteamericano está caracterizado por su propia cultura práctica y ejecutiva, se centra en incrementar la autoestima y desafía a sus clientes a pasar a la acción a dar lo mejor de sí mismo, busca intervenciones y soluciones rápidas, basa su metodología en efectividad y utilidad.

El Coaching Europeo: Sus orígenes están fundamentado en el norteamericano Timothy Gallwey quien elaboró el sistema de aprendizaje "El juego Interior". Este connotado autor otorga un papel protagónico al deportista en la puesta en marcha del juego interior; tal como en las sesiones de Coaching, donde el coach es un facilitador, pero el protagonista es el Coachee.

Propone herramientas para potenciar el desarrollo individual y colectivo. Para Gallwey “muchas veces somos nuestro peor enemigo, no es el adversario externo el que nos derrota sino nuestros propios miedo y falta de concentración.”<sup>(16-20)</sup>

### Pilares del coaching

Para que se produzca coaching deben distinguirse tres elementos básicos: “el coach, o persona que ayuda a otra en su crecimiento personal y profesional, el coachee, la persona que recibe la ayuda, y coaching, proceso que implica a los dos anteriores”<sup>(21)</sup>

El coaching determina en un primer momento una relación uno a uno, en la que se establecen dos roles: el de coach y el de coachee. Estos dos sujetos mantienen un vínculo de confianza que favorece ese proceso de aprendizaje y autoconocimiento, siendo el coach un facilitador del aprendizaje del coachee que se queda en un segundo plano. El coach es aquel que acompaña en aprendizaje al coachee, el que le ayuda a pensar, a conectar consigo mismo (con sus valores, emociones, metas, miedos,...), dándole todo el protagonismo a éste y haciéndole responsable de su propio aprendizaje.<sup>(21)</sup>

El coaching se fundamenta en tres conceptos esenciales para potenciar el desarrollo personal: objetivos, creencias y valores.

**Objetivos:** un objetivo es una situación o cosa que cada uno de nosotros desea alcanzar, es decir, una meta. Dependiendo del momento de tu vida en el que te encuentres tus objetivos será diferentes.

**Creencias:** una creencia es todo aquello que guía nuestro modo de vida y delimita nuestra forma de pensar, de sentir y de comportarnos ante los distintos estímulos. El coaching trata de vencer las creencias que nos influyen de manera negativa para adquirir unas creencias más positivas que nos ayuden a alcanzar los objetivos deseados. De este modo, las creencias pueden ser potenciadoras, nos sirven para avanzar, o limitadoras, es decir, son dificultades que hay que superar.

**Valores:** los valores son principios intrínsecos que posee cada uno de nosotros. Es aquello que nos motiva, lo que nos parece lo más importante o lo que hace que nos levantemos cada mañana. Los valores te definen como persona y forman parte de tus objetivos, por ello, no puedes dejarlos a un lado para conseguir lo que deseas ya que al

final no se tendrá la sensación de satisfacción de haber conseguido aquello tanpreciado.<sup>(22)</sup>

### Coaching educativo

Al revisar investigaciones sobre el coaching, se encuentran principalmente enfocadas hacia el sector empresarial, pero ha experimentado un crecimiento en la aplicación en otros escenarios, y en la educación no es la excepción, porque se ha convertido en una herramienta que permite conseguir mejorar los procesos de aprendizaje.

Las nuevas estrategias pedagógicas, centradas en el alumno, deben fomentar el desarrollo de actitudes de parte del estudiante, como son la de autonomía en el aprendizaje y asumir un papel de responsable de su aprendizaje y de las tareas que conlleva el proceso educativo. Requiere de la colaboración entre pares y con los docentes, la adquisición de valores y además de las competencias específicas de su profesión.<sup>(2)</sup>

El coaching es aplicable a cualquier aspecto de nuestras vidas. Por este motivo, en los últimos tiempos se considera necesario incorporar esta herramienta en el mundo educativo, para que nuestros alumnos hagan un análisis constante que le lleve a conseguir buenos resultados académicos y personales.

Inicialmente asociado al mundo empresarial, el coaching se ha ampliado al ámbito educativo con un éxito innegable. El éxito de esta metodología se debe a varios factores, de los cuales mencionaremos a modo de introducción los dos elementos principales siguientes:

Su naturaleza es intrínseca vinculada a los procesos educativos.

El propio fundador de la disciplina, Whitmore afirma que “el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle”. Esta nueva forma de entender el concepto de aprendizaje como “desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito” hace del coaching una metodología privilegiada para la intervención en cuestiones educativas.

Está alineado con las nuevas misiones educativas.

El enfoque de coaching considera al “ser humano como talento, cualidades, habilidades, actitudes, competencias, paradigmas, modelos mentales, juicios, emociones, creencias, valores” y permite mejorar la formación analizando “cómo estos procesos influyen en las relaciones académicas, personales y profesionales que se dan dentro del ámbito educativo”<sup>(3)</sup>

El coaching tiene un componente educativo, dado que contribuye de manera eficaz a la consecución de metas personales o grupales y que ello requiere una especial relevancia cuando aplicamos el coaching a la educación de colectivos con dificultades de integración social. Tanto el coaching educativo como el académico conducen al alumno a clarificar un problema o dificultad, a cuestionar sus valores, creencias y prácticas concretas, ayudando a identificar los frenos que impiden el desarrollo de las capacidades y a descubrir los recursos en los que puede apoyarse, para crear y aplicar soluciones personales eficaces que le permitan alcanzar sus objetivos.<sup>(23)</sup>

Según Bécart y Ramírez,<sup>(11)</sup> para Van Nieuwerburgh el coaching significa provocar un cambio en el aprendizaje del estudiante mediante: el establecimiento de rapport y confianza, escuchar para significar, preguntar para entender, actuar, reflexionar y aprender rápidamente, desarrollar la confidencialidad y celebrar los éxitos; mientras que para Druckman y Bjork consiste en observar a los estudiantes y ofrecerles pistas, retroalimentación, recordatorios, nuevas tareas, o re-direccionar su atención hacia un aspecto relevante/destacable, todo con el propósito de hacer su desempeño personal y académico lo más parecido al desempeño del experto.

Por consiguiente, el coaching facilita un espacio en el que poder observar, reflexionar y ahondar en las metas de los individuos generando un aprendizaje que les lleve a lograr dichas metas propuestas. A lo largo de ese camino hacia el aprendizaje, con la ayuda de un coach, los sujetos van conectando con su parte emocional que les facilitará su proceso hacia el cambio.

Estamos acostumbrados a un tipo de aprendizaje en el que decimos a nuestros alumnos lo que han de hacer y si lo que están haciendo está bien o está mal. Mientras que este tipo de aprendizaje supone provocar que ellos mismos aprendan si lo que están haciendo es correcto o no y, si no lo es, qué deben hacer para corregirlo.

Los aspectos que convierten al coaching en una técnica aplicable a la docencia son los siguientes:

**Conciencia:** uno de los grandes errores a la hora de enseñar es que se instruye mediante órdenes. Por el contrario, el coaching lo que trata es hacernos más conscientes de las acciones, emociones y pensamientos. En definitiva, conectarnos con nuestra realidad, de la cual no éramos plenamente conscientes antes, aumentando de ese modo nuestro nivel de conciencia.

**Responsabilidad:** un coach no proporciona respuestas ni da soluciones, sino que acompaña y guía al coachee para que éste dé respuesta a sus preguntas y soluciones a sus problemas, lo que hace que el que aprende se responsabilice y se comprometa más. Es decir, si es uno mismo el que puede elegir, entonces estaremos más motivados para probar y aprender de nuevas experiencias, y a su vez responsabilizarnos de nuestras acciones y de los resultados obtenidos. Este planteamiento está muy ligado a nuevos modelos de aprendizaje en donde el alumno es el protagonista del proceso de enseñanza y aprendizaje, tiene un mayor grado de autonomía y tiene ganas de aprender, y el docente es un mero facilitador.

**Creatividad:** el coach ayuda a observar y a pensar desde perspectivas nuevas, por lo que surgen nuevos pensamientos, nuevos descubrimientos, que llevarán al que aprende a desarrollar nuevas formas de actuar, sentir y pensar. El coaching crea un clima de confianza en el que no se juzga ni se evalúa a nadie, lo que hace que el miedo, la ansiedad y la infelicidad se desvanezcan. No debemos olvidar que los seres humanos somos creativos por naturaleza, que tenemos una gran capacidad para crear, simplemente hemos de trabajarla para dejarla brotar, y de este modo dejarnos sorprender por nuestros alumnos.

**Transformación:** el coaching implica un proceso de transformación personalizada, que nos lleva desde la situación en la que nos encontramos hasta allá a donde deseemos llegar. Digamos que si no hay una transformación no existe el coaching.<sup>(24, 25)</sup>

### **Labor del docente coach**

Un aspecto fundamental del coaching educativo es la labor del docente. La profesión docente es reconocida por la humanidad debido al valor y trascendencia que tiene en la educación integral de los niños, adolescentes y jóvenes para su inserción en la sociedad. La definición elemental de profesión como empleo, ejercicio de un oficio por el cual se percibe una retribución de tipo económico es insuficiente para definir el

alcance y proyección de esta tarea, que es una obra de vocación y amor infinito por el estudiante.

El docente enfrenta cotidianamente una realidad de trabajo compleja, que es interpretada constantemente. Esta realidad comprende lo que realiza en clases, la interacción con los estudiantes, la aplicación de procesos de normalización, la lectura de datos recogidos de las evaluaciones, la facilitación del aprendizaje, entre otros aspectos. La descripción que realiza el docente de su propio desempeño y sus implicancias, son únicos de quien los formula y no necesariamente corresponden a una realidad determinada, sino al modo de interpretar esa realidad que vive como profesional, convirtiéndose así un observador de la realidad.

El profesor además de ser un experto en su disciplina, deberá contar con una amplia gama de competencias profesionales básicas: el conocimiento del proceso de aprendizaje del estudiante en contextos académicos, no formales e informales; la planificación de la enseñanza y de la interacción didáctica; la utilización de métodos y técnicas didácticas adecuadas; la gestión de interacción didáctica y de las relaciones con los estudiantes; la evaluación, el control y la regulación de la docencia y del aprendizaje; el conocimiento de normas legales sobre derechos y deberes del profesor y del estudiante, y gestión del desarrollo profesional docente.

Tal como indican Osuna y Luna citados por Rosa G et al, <sup>(23)</sup> los rasgos que caracterizan a las profesiones se pueden agrupar en cuatro grandes competencias: a) cognitivas y técnicas: aglutina rasgos concernientes a la adquisición de conocimientos tales como: la formación, preparación y competencia técnica; formación continua; innovación y superación; b) sociales: conformada por rasgos como compañerismo y relaciones; comunicación; trabajar en equipo y, ser trabajador; c) éticas: integrada por rasgos como responsabilidad; honestidad; ética profesional y personal; prestar mejor servicio a la sociedad; respeto, principios morales y valores profesionales. Y por último, d) afectivo emocionales: representadas por rasgos tales como identificación con la profesión y capacidad emocional.

Desde una perspectiva filosófica, el Coaching Educativo permite acompañar las creencias e interpretaciones del docente acerca de su desempeño y la realidad que observa en su contexto laboral, con el fin de optimizar la gestión de la enseñanza. <sup>(8)</sup>

El docente necesita desarrollar al máximo sus competencias, habilidades y destrezas por la misma complejidad de su labor, que influye directamente en la formación de la personalidad del estudiante. Debe irradiar autoridad, respeto, sabiduría, asertividad, afecto y humanidad para lograr la concentración y formación de los estudiantes.

En los tiempos que corren, el rol que interpreta el profesor debe cambiar, adaptándose de este modo a las necesidades de la sociedad actual. Por lo tanto, el papel que el docente juegue durante el proceso de enseñanza y aprendizaje será de vital importancia para el alumnado. En dependencia de las cualidades y competencias que haya desarrollado éste, los estudiantes no sólo aprenderán los contenidos básicos de su nivel, sino que se despertará su curiosidad, mostrarán más interés por aprender, se sentirán más motivados y seguros de sí mismos. Para lograr esto en el alumnado, el educador debe dejar de pensar por ellos y dejarles que piensen por ellos mismos, así como planificar y analizar una estrategia para alcanzar todos los retos, alcanzables, que los estudiantes se hayan marcado.

Necesitamos profesores que entiendan que el aprendizaje es un acto íntimo, personal e intransferible; que nadie puede enseñar nada a nadie sino que es uno mismo el que aprende, con ayudas, guías y apoyos, a su manera, a su ritmo y siguiendo sus gustos, intereses y fortalezas. Por tanto queda claro cuál es ese nuevo rol docente: el de guía. El profesor ha de ser el que propicie el clima necesario en el aula para esos aprendizajes, el que proponga actividades abiertas capaces de adaptarse a la idiosincrasia de cada alumno, guiando, señalizando el camino, y el que esté ahí, desde una posición no directiva, cuando se le necesite. Todo ello forma parte de la esencia de un coach. <sup>(26)</sup>

El concepto de coach puede tomarse como un “acompañamiento”, o “guía”. Por tanto, el coach no es más que un profesional con formación especializada y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo entre él y el coachee (entrenado), un espacio de reflexión para mejorar. Por eso es tan fundamental que el profesional que quiera dedicarse al coach o acompañamiento profesional cuente por una parte con suficiente experiencia y por otra con un considerable equilibrio personal y emocional.

Coach se define como un profesional con amplia y reconocida experiencia que inspire confianza, que esté preparado a escuchar más que a hablar, y que

pueda dar una retroalimentación constructiva, es comprensivo, íntegro, respetuoso y guarda la confidencialidad de todo, evidencia permanentemente su profesionalismo como también reconoce sus errores. Es un facilitador hacia nuevos aprendizajes y cambios estructurales.<sup>(27)</sup>

Uno de los trabajos principales del coach es ayudar a planear y ser proactivo. Para ello el coach tiene algunas herramientas:

- Ayudar al cliente en este caso el gestor educativo a calificar las metas y especificar indicadores de éxito, para ello es importante contar con una comunicación asertiva. Por ejemplo la meta es mejorar el clima laboral en una institución.
- Anticipa métodos, estrategias, decisiones y cómo monitorearlos. Aquí el coach se centra en cómo implementar un plan de mejora, en este punto se pregunta ¿Qué es lo que se va a hacer para fortalecer y mejorar el clima laboral en la institución? A manera de ejemplo el coach puede utilizar una lluvia de ideas que podría ayudar a crear un ambiente de comunicación abierta en el trabajo.
- Establece la ejecución y el proceso de evaluación.<sup>(27)</sup>

Para Bécart y Ramírez,<sup>(11)</sup> el coach puede desempeñar siete roles distintos en la relación con el pupilo: maestro, socio, investigador, espejo, profesor, guía y notario, cada cual implicando una serie de técnicas y competencias que el profesional tiene que manejar a la perfección.

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

Se han propuesto las siguientes habilidades para asumir el rol del docente-coach:

No saber: el docente no tiene por qué saberlo todo y no debe ser el único referente de conocimiento. Si el profesor es la única fuente de conocimiento que poseen los alumnos, esto les hará mucho más dependientes del mismo y limitará su capacidad de pensar por sí mismos. Por naturaleza, que tenemos una gran capacidad para crear,



simplemente hemos de trabajarla para dejarla brotar, y de este modo dejarnos sorprender por nuestros alumnos.

Aprender a escuchar: el no saber nos lleva a dar voz y a escuchar a aquel que está aprendiendo. Esto dará mayor protagonismo al alumnado y nos aportará a nosotros como docentes una mayor información y, por tanto, podremos comprender mejor lo que les sucede a nuestros educandos.

No juzgar: es imprescindible para poder forjar una relación de confianza con los estudiantes no juzgar, es decir, comprender la situación del otro desde la perspectiva del mismo, para de este modo poder impulsar su crecimiento y desarrollo.

Recoger la emoción: para normalizarla, es decir, normalizarla dentro del aula para que los estudiantes comprendan mejor qué es lo que les pasa o simplemente para que se sientan comprendidos sea cual sea el estado de ánimo en el que se encuentren.

No reaccionar: significa “no entrar al trapo”, es decir: nuestras emociones las dirigimos nosotros, por lo que no nos contagiamos de las emociones que traen otros. De manera que podemos mantener la calma y la capacidad de escucha en situaciones en las que sería muy fácil perderlas. Al no reaccionar, preservamos nuestra capacidad de pensar con claridad en situaciones que puedan estar cargadas de tensión. El resultado es que podemos hablar sobre lo que está ocurriendo y exponerlo, invitando a pensar en ello.

Re-encuadrar la realidad: se refiere a sentir, observar y pensar desde distintos ángulos para originar nuevas alternativas.<sup>(11)</sup>

En la figura del Coach educativo, el profesor se convierte en el "coach" o entrenador que genera el contexto apropiado y motivador para abrir los ojos de cada estudiante hacia un trabajo bien hecho, resultante del esfuerzo, del respeto y el mérito como motores impulsores. En este orden de ideas, la escucha activa, la empatía, el arte de hacer “buenas preguntas” y el feedback por parte del docente son piezas clave en el proceso.

Lo que se pretende de un Coach profesional es que tenga una serie de cualidades y habilidades que le permitan desarrollar su profesión con solvencia entre la que destacamos saber: escuchar, ofrecer una disponibilidad, saber hacer su trabajo, ser competente, tener buen ánimo, una actitud mental positiva y sobre todo una metodología precisa y de resultados.<sup>(28)</sup>

De esto se desprende que en la aplicación del coaching y de manera específica del coaching educativo, la labor del docente coach es de gran importancia, lo que hace necesario que en los centros educacionales se incluya dentro de los temas de superación el estudio de nuevas técnicas que ayuden a este sector a interactuar más con los estudiantes desde el componente emocional, influyendo así en que el alumnado aprenda a conocerse mejor, sea más autónomo y responsable, aprenda a adaptarse a los cambios y, sobre todo, que aprenda a gestionar sus emociones.

Para llegar a todo eso el rol del docente debe cambiar y abandonar su postura de mero transmisor de conocimientos y ser el facilitador del proceso de enseñanza y aprendizaje tanto de conocimientos como de emociones, abriendo espacios a la reflexión y al pensamiento y cediéndole todo el protagonismo a sus alumnos.

### **Conclusiones**

La calidad de la educación que ofrece la Universidad no solo depende de la docencia y la investigación sino también de las actividades relacionadas con la orientación y tutoría. De este modo, el coaching académico se perfila como el futuro de la orientación. Sin embargo, para la aplicación de forma efectiva de esta técnica y su puesta en práctica en el ámbito universitario, aún es necesaria una labor de formación del profesorado, que permita la correcta aplicación de la misma, así como la motivación por parte del alumnado.

En la actualidad, podemos afirmar que se trata de una herramienta aún en fase de prueba y en constante evolución, que no es aplicada por todos los docentes aunque cada día goza de una mayor aceptación en el ámbito de la enseñanza de nivel superior. En nuestro país es de poca aplicación en universidades que no se relacionen con la Cultura Física, por lo que este estudio servirá de base para posteriores investigaciones.

### **Referencias Bibliográficas**

1. Ponce Ruiz DV, Pupo Kairuz AB, González Rodríguez SS. El coaching y la transposición sociocultural como herramientas de acción pedagógica para la formación profesional. *RCSyE* 2017; 1(1): 23-41.
2. Rodríguez Pascual LP. Impacto del coaching grupal sobre el desarrollo de la competencia de autorregulación del aprendizaje en estudiantes de ingeniería. [Tesis] México: Universidad Tecvirtual Tecnológico de Monterrey; 2013 [citado 29/6/2017]. Disponible en: <https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/619559/TESIS%20Leonor%20Rodr%C3%ADguez%20P.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
3. Noriega Niebles HE, Trujillo Manrique LA. El coaching académico como oportunidad para el aprendizaje y el logro educativo [Tesis]. Universidad de La Sabana: Colombia; 2017 [citado 29/6/2017]. Disponible en: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/30154/Hilda%20Esther%20Noriega%20Niebles%20%28Tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
4. Martínez Cardero D. Coaching docente: experiencias prácticas en el trabajo educativo con estudiantes universitarios. I Congreso online sobre la Educación en el Siglo XXI [Internet]. 2016 [citado 29/6/2017]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2016/educacion/dmc.pdf>.
5. Fernández Fajardo YD, González Chávez N, Pompa González V, Garcés López V, Figueredo Fajardo E. Motivación profesional en estudiantes de enfermería. *Multimed* 2018; 22(1): 130-142.
6. Capote León GE, Rizo Rabelo N, Bravo López G. La autorregulación del aprendizaje en estudiantes de la carrera ingeniería industrial. *Rev Universidad y Sociedad* 2017; 9(2): 44-52.
7. Bonal Ruiz R, Almenares Camps HB, Marzán Delis M. Coaching de salud: un nuevo enfoque en el empoderamiento del paciente con enfermedades crónicas no transmisibles. *MEDISAN* 2012; 16(5): 773-785.
8. Baraona Reyes JP. Coaching educacional: una estrategia para el desarrollo profesional docente en centros escolares. [Tesis]. Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile; 2013 [citado 2/6/2017]. Disponible en: <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/2888>.

9. Pimentel Gregorio L, Rodríguez García AM. El coaching educativo para mejorar la motivación de los docentes. EDUNOVATIC [Internet]. 2016 [citado 29/6/2017]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5794152.pdf>.
10. Monroy Navarro AJ. Coaching y desempeño laboral [Tesis]. Guatemala: Universidad Rafael Landívar; 2015 [citado 29/6/2017]. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Monroy-Alvaro.pdf>.
11. Bécart A, Ramírez Garrido JD. Fundamentos del coaching educativo: caracterización, aplicaciones y beneficios desde los cuatro pilares del saber. Plumilla Educativa 2016; 18(2): 344-361.
12. Vargas Fierro M, Varela Sáenz E, Bermúdez E. El Coaching educativo como estrategia pedagógica para mejorar el proceso de aprendizaje teórico en el área de educación física, de los estudiantes del grado noveno de la institución educativa German Pardo García de la ciudad de Ibagué. Curso Docente. Universidad de San Buenaventura [Internet]. 2017 [Consultado 3/5/2018]. Disponible en: [http://web.usbmed.edu.co/usbmed/curso\\_docente/PORTAFOLIO10/G10\\_IBAGUE\\_MAXIMINO\\_VARGAS\\_FIERRO\\_PROYECTO\\_FASE\\_003.pdf](http://web.usbmed.edu.co/usbmed/curso_docente/PORTAFOLIO10/G10_IBAGUE_MAXIMINO_VARGAS_FIERRO_PROYECTO_FASE_003.pdf).
13. Ruiz Fernández MI, Boada-Grau J, Merino Tejedor E, Ficapal-Cusí P. Una experiencia de coaching en estudiantes universitarios. International Journal of Developmental and Educational Psychology 2014; 4(1): 515-518.
14. Zegarra Huaman RJ, Velázquez Tejeda ME. El coaching: una forma para fortalecer el profesionalismo del docente en el aula. Páginas de Educación 2016; 9(2): 156-183.
15. Martín Castro N. Estudio empírico sobre el desarrollo y la utilización de herramientas de coaching para la gestión personal y de resultados en la gestión sanitaria. [Tesis]. España: Universidad de Valencia; 2014 [citado 29/6/2017]. Disponible en: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/71962/MART%C3%8DN%20-%20Estudio%20emp%C3%ADrico%20sobre%20el%20desarrollo%20y%20la%20utilizaci%C3%B3n%20de%20herramientas%20de%20coaching%20para%20l...pdf?sequence=3>.
16. Gorrochotegui-Martell A, Vicente-Mendoza I, Torres-Escobar G. Evaluación de un proceso de coaching en directivos y su impacto en el clima escolar. Educ Educ 2014; 17(1): 111-131.

17. Robalino Muñiz RC, Campuzano Rodríguez MA, Bastidas Vaca CA. Coaching como estrategia de competitividad en las PYMES. Rev Publicando 2016; 3(7): 428-437.
18. Sánchez Mirón B, Boronat Mundina J. Coaching Educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. Educación 2014; 17(1): 221-242.
19. Olivo Álvarez SC, Soto Cortez E. Influencia del coaching educativo en el fomento de la inteligencia emocional en estudiantes de III semestre del programa de pedagogía infantil de la universidad de La Guajira [Internet]. Colombia: Unversidad de La Guajira; 2017 [citado 29/6/2017]. Disponible en: <http://repositoryinst.uniguajira.edu.co/xmlui/bitstream/handle/123456789/38/Olivo%20Alvarez%20S.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
20. Ponce Ruiz DV, Pupo Kairuz AR, González Rodríguez SS, Pupo Kairuz RA. El coaching y la transposición sociocultural como herramientas de acción para la formación profesional. RCS y E 2017; 1(1): 23-41.
21. López Villafranca P, Gómez de Travesedo R. Coaching académico para adquirir competencias profesionales. Estudio de caso en la Universidad de Málaga. Opción 2016; 32(10): 95-110.
22. Pimentel Gregorio L. Coaching para desarrollar la inteligencia emocional. En: Pérez Aldeguer G, Castellano-Pérez A, Pina-Calafi C. Propuestas de innovación educativa en la sociedad de la información. Netherlands: Adaya Press; 2017. P. 159-170.
23. Rosa G, Riberas G, Navarro-Segura L, Vilar J. El Coaching como herramienta de trabajo de la competencia emocional en la formación de estudiantes de educación social y trabajo social de la Universidad Ramón Llull, España. Formación Universitaria 2014; 8(5): 77-90.
24. Herrero Moretón C. Educación, economía y axiología: el coaching educativo. [Tesis]. España: Universidad de Valladolid; 2016 [citado 29/6/2017]. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/21852/1/TFM-E-71.pdf>.
25. González Pagés C. Nuevos desafíos para el profesional de la información en el entorno ALFIN. Biblioteca Médica Nacional. [Internet]. 2016 [citado 29/6/2017]. Disponible en: <http://files.sld.cu/bmn/files/2016/11/Nuevos-desaf%C3%ADos-para-el-profesional-de-la-informaci%C3%B3n.pdf>.
26. Martín Pérez P, Esteban Rodríguez S. Coaching educativo. Padres y Maestros 2017; 369: 45-62.

27. Abella D. El coaching educativo y el desarrollo socio afectivo como propuesta estratégica de gestión de liderazgo para fortalecer el clima laboral de docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez i.e.d. de Bogotá. [Tesis] Colombia: Universidad Libre; 2016 [citado 29/6/2017]. Disponible en: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9748/TESIS.pdf?sequence=1>.

28. González Lorca E. El poder transformador del coaching en la educación. [Internet]. 2014 [citado 29/6/2017]. Disponible en: <https://diversidad.murciaeduca.es/publicaciones/claves/doc/egonzalez.pdf>.

### **Conflicto de intereses**

Los autores no declaran conflictos de intereses.