



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 12 – NOVIEMBRE DE 2008

“REALIDADES SOBRE EL COACHING EN EL AULA”

AUTORIA MARÍA REMEDIOS PÉREZ PÉREZ
TEMÁTICA COACHING
ETAPA ESO, BACHILLERATO, FP

Resumen:

El desarrollo de la práctica del *coaching* se ha implantado en España en los últimos años. Este artículo pretende hacer una breve descripción de los beneficios de esta técnica en lo que a formación se refiere. Gestionar con acierto el cambio, las personas, el conocimiento y el talento es a día de hoy la clave del progreso de las organizaciones que deben hacer acopio de las mejores estrategias focalizadas en las personas y contribuir a su desarrollo.

Palabras clave:

Coaching, enseñanza, aprendizaje, asesoramiento, maestro, aprendiz, formación, confianza.

1.- INTRODUCCIÓN.

Durante los últimos años de la década de 1990 surge con fuerza el término mágico de *coaching*. Con este artículo se pretende aclarar todo lo que expresa éste término, además de analizar el *coaching* en una de sus vertientes como una nueva formulación de la formación.

El coaching implica una especialización técnica basada en conocimientos anteriores y con una potencialidad creativa y, por tanto, capacidad de modificar entornos y realidades humanas.

Coaching es un término para entender un proceso de aprendizaje, y por tanto no es un contenido sino una acción, y debe ser descrito tanto por lo que es como por lo que no es. Este término está directamente relacionado con otros términos como entrenamiento, autorización, asesoramiento, maestría y consejo.

*En líneas generales, podemos decir que el término *coaching* se refiere al proceso ejercido entre dos personas con un espacio de influencia, donde una de ellas apoya y toma una actitud docente frente a otra que recibe el apoyo y acepta la enseñanza. Gráficamente, el concepto más similar es el de maestría, donde una persona ejerce de maestro y otra de aprendiz.*



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 12 – NOVIEMBRE DE 2008

El *coaching* es, en sentido estricto, una relación de maestro- aprendiz, aunque en un sentido extendido puede poner más énfasis en el entrenamiento, autorización, asesoramiento y consejo. La relación en el *coaching* ante todo se basa en el respeto a la experiencia y a la capacidad de exponerla para crear un escenario de aprendizaje.

Todo proceso de aprendizaje a través de *coaching* implica una característica básica: individualización. El proceso implica una preocupación fundamental de apoyar, de ayudar a aprender a una persona en un escenario de aprendizaje individual. El maestro debe poner en marcha sus artes para comprender las claves interpretativas de la persona, ya que el nivel de aprendizaje quedará determinado por la capacidad de adaptación individual del aprendizaje.

Las técnicas y procesos de *coaching* han dado al entorno empresarial un nuevo dinamismo en la gestión de personas. Un argumento fuerte de esta nueva forma de aprender es que, sin dejar de ser una nueva versión de la visión tradicional de formación en el puesto de trabajo, posibilita para asumir la responsabilidad de la gestión de personas.

2.- COACHING: UNA NUEVA FORMULACIÓN DE LA FORMACIÓN.

El entorno de la formación continua se circunscribe durante las décadas de 1970 y 1980 a los paradigmas clásicos de las clases presenciales. Iban aflorando metodología y herramientas pedagógicas más dinámicas, pero al final solamente se utilizaba la *clase* como espacio temático y expositivo. Todos recordamos el surgimiento de técnicas de role-playing, trabajo en equipo, brain storming, etc., pero esas dinámicas se empleaban dentro de la lógica de actuación de una clase presencial.

En la década de 1990 se empezó a visualizar la formación con paradigmas diferentes, así como tres nuevas realidades que implican plantearse la formación en diferentes fases:

1.- Irrupción de metodología out-door, buscando entornos infantiles de evocación hacia el ocio que faciliten la vivencia del aprendizaje. Se trata de explorar formativamente experiencias fuera del aula. Esta visión permite encontrar una vía de acceso al aprendizaje.

2.- Otra realidad formativa está posibilitada por el desarrollo de la tecnología de los sistemas de información.

3.- En tercer lugar, tenemos nuestros paradigmas de *coaching*, que como sabemos nos permiten individualizar y concretizar la formación a través de procesos interpersonales de aprendizaje. El *coaching* nos presenta un mundo cercano y aplicado a unas determinadas circunstancias estratégicas y culturales de la empresa, además de dotar al directivo de un rol activo en la gestión de personas.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 12 – NOVIEMBRE DE 2008

Estas tres nuevas realidades han permitido configurar la visión de la formación continua con una multitud de posibilidades, vías de acceso del aprendizaje. Esto lleva a plantear cada vez una visión de aprendizaje superadora de una visión de formación. La tendencia a interiorizar el aprendizaje como proceso de negocio está en este momento en su mayor auge.

El *coaching*, además de integrarse en un modelo de aprendizaje, puede aportar otros valores en las intervenciones en la formación:

- *Coaching* como sistema de diagnóstico de necesidades. Este se refiere a la posibilidad de afinar en las necesidades formativas desde el conocimiento profundo de una relación interpersonal como es el *coaching*. De esta forma genera unas expectativas muy positivas por conseguir el cambio de las competencias a través de la formación y es fundamental el nivel de compromiso del aprendiz en dicho cambio.
- *Coaching* como sistema de transferencia de lo tratado en otros modelos más tradicionales de formación. Esta sería la posibilidad más instrumental y más aplicada actualmente. Aquí los procesos de *coaching* toman un valor como vehículos de transferencia de lo aprendido a lo realizado. La transferencia necesita de cercanía, de entrenamiento en el puesto de trabajo; y son estas características diferenciales del *coaching* las que lo hacen propicio para matizar e interiorizar el conocimiento, el desarrollo de una competencia o el nivel de aceptación de un valor. Los modelos compartidos con *coaching* tienen la ventaja de individualizar la formación, de analizar y asesorar sobre los obstáculos organizativos de la aplicación de lo aprendido, de plantear posibilidades y nuevas herramientas formativas para mejorar la transferencia.
- *Coaching* como evaluación dinámica de los niveles de cambio que produce la formación. La utilidad del *coaching* como evaluación implica un proceso de aprendizaje continuo que enlaza con el primer valor del *coaching* como sistema de diagnóstico de necesidades futuras.

*En conclusión, los procesos de coaching suponen una enorme ayuda para la gestión de la formación, integrándose en modelos de aprendizaje superadores de una visión clásica de la formación. También sirve el coaching para diagnosticar más adecuadamente, para transferir e individualizar la formación, y por último para evaluar cualitativamente el impacto de la formación. Además, se introduce en el área interpersonal del aprendizaje, nos permite gestionar el conocimiento adecuadamente y crear climas de confianza para gestionar mejor a las personas, y es un vehículo ideal para transmitir, conservar y mantener valores y pautas culturales. El *coaching* es un proceso de aprendizaje y no solamente una técnica de formación.*

3.- COACHING COMO GESTIÓN DE CONOCIMIENTO.

No podemos hablar de conocimientos en abstracto, sino de conocimiento útil y con valor para la organización, así hablaremos de conocimiento con valor añadido.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 12 – NOVIEMBRE DE 2008

El valor del conocimiento se consigue a través de tres sistemas de gestión:

- 1.- Gestionando la información: Gestión de conocimiento.
- 2.- Gestionando el aprendizaje: gestión de la formación.
- 3.- Gestionando la confianza: gestión de la confianza.

El conocimiento como valor añadido de una organización consiste en el desarrollo de la eficiencia, conectividad e innovación del conocimiento desde un nivel informativo, del aprendizaje y de la confianza.

3.1.- Los sistemas de gestión del conocimiento.

El conocimiento no se debe infravalorar como un sistema informático, porque al final siempre hay que gestionar los recursos humanos para disponer de dicho conocimiento y hacerlo circular.

La implantación de la gestión del conocimiento tendría las siguientes fases:

- 1ª Participación activa.
- 2ª Diseño de mapas de conocimiento.
- 3ª Establecimiento del gestor informático del conocimiento.
- 4ª Desarrollo del modelo de aprendizaje del conocimiento.
- 5ª Elaboración del un modelo de confianza para compartir el conocimiento.

Esta última fase es la principal aportación de cualquier sistema de *coaching* al incluir la confianza como el eje decisivo del funcionamiento del modelo de gestión. Esta confianza sólo se puede generar con un método de relaciones interpersonales, donde existan personas preocupadas y ocupadas en el conocimiento.

3.2.- *Coaching* como gestor de confianza en un sistema de gestión de conocimiento.

Una de las definiciones del *coaching* podría ser la de una serie de técnicas y procesos que ayudan a realizar mejor todo aquello que ya se sabe hacer, potenciando las habilidades y capacidades. En este punto, puede pensarse que el valor del *coaching* no está principalmente en la adquisición de conocimientos, sino en la potenciación de habilidades que soporten el conocimiento.

Como ya sabemos, el *coaching* es esencialmente un proceso de aprendizaje interpersonal entre un maestro y un aprendiz, pero también guarda una relación más estrecha con formular las preguntas apropiadas que con facilitar las respuestas, es decir con conversaciones interpersonales que generan confianza y refuerzan los aprendizajes a través de un método intuitivo de preguntas que hace un maestro.

Por todo esto, el *coaching* es el método más eficaz para generar confianza en un aprendiz a través del consejo y/o ejemplo del maestro dado en un proceso de comunicación interpersonal.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 12 – NOVIEMBRE DE 2008

Este modelo de *coaching* es importante como gestor de conocimiento porque la comunicación interpersonal permite el aprendizaje de formas de actuar internamente a una organización, y se convierte en el principal motivador para compartir el conocimiento. Su valor reside principalmente en la gestión de confianza para compartir y utilizar el conocimiento.

Potenciando la proyección del individuo sin quitarle responsabilidad, permite estimular el crecimiento personal a la hora de compartir el propio conocimiento. En un intercambio de *coaching* siempre hay una compensación de crecimiento personal para el aprendiz, lo cual genera confianza para aportar el conocimiento.

El *coach* o maestro como gestor de conocimiento consta de tres roles que se entrelazan e interactúan con una misma realidad:

- Coach* como socializador: introductor e iniciador en la disponibilidad del conocimiento.
- Coach* como guardián del conocimiento: referente cultural e interpretador de la situación por su experiencia.
- Coach* como desarrollador de un conocimiento: líder de equipo9 de mejora o de grupos de desarrollo del talento.

Estos roles se inscriben en la función básica de generar confianza para aprender y compartir el conocimiento. En algunas ocasiones se enmascara su rol en aras de la función, cuando lo fundamental de un *coach* no se limita al aprendizaje, sino más bien al modelado por su ejemplo.

El *coach* es el principal transmisor de la cultura del aprendizaje, si se quieren tener personas con confianza, se debe empezar enseñándoles cómo se aprende.

El *coach* como guardián del conocimiento se establece como un localizador del conocimiento, y pretende dotar a la organización de verdaderas redes de conocimiento interno. El *coach* debe reconocer y reconocerse por su valor interno como actor del capital intelectual.

En el rol de desarrollador del conocimiento, el *coach* ha de ser un desarrollador de equipo que tiene su valor a través de su liderazgo. El *coach* tiene valor por su rol de gestor de equipos que consiguen exitosos proyectos. El *coaching* es una técnica que genera confianza para obtener conocimiento fruto del trabajo de un equipo.

Es importante considerar la evolución desde un concepto del *coaching* como sistema de aprendizaje a una concepción más global del *coaching* como asesoramiento personal.

Este proceso de asesoramiento interpersonal que genera confianza produce el efecto básico de la gestión del conocimiento: crear y compartir el saber. Desde una concepción actual de la transferencia del aprendizaje no se puede establecer un modelo exclusivo de formación, sino que tenemos que buscar combinaciones pedagógicas complementarias, siendo siempre recomendable implantar finalmente una estrategia de *coaching* como anclaje definitivo de la transferencia de lo aprendido.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 12 – NOVIEMBRE DE 2008

El *coaching* debe basarse en un asesoramiento que permita centrar el aprendizaje de la persona centrándose en el conocimiento actual, buscando su eficiencia, conectividad e innovación. Además, esta práctica del *coaching* como gestor de conocimiento supone un proceso de valor añadido, ya que plantea el conocimiento como un valor organizativo; pero desde una visión pragmática, la gestión del conocimiento implica además de la gestión informática y la gestión formativa, la gestión de la confianza, y es aquí, en el nivel de compromiso para compartir conocimientos, donde está el valor del *coaching* como gestor de conocimiento.

4.-COACHING COMO GESTOR CULTURAL.

El coaching, además de servir como formación y gestor de conocimiento, tiene un enorme valor como configurador cultural y desarrollador de un estilo de liderazgo. El maestro es un moldeador de habilidades y actitudes directivas, y un transmisor de ritos/mitos culturales. El mantenimiento y el cambio cultural o de estilos de dirección se basan fundamentalmente en personas que evolucionan, aceptando el cambio desde su presupuesto personal.

Todos sabemos que la cultura está condicionada actualmente por el estilo directivo. Por tanto, necesitamos coaching directivo que permita generar una forma activa y más moderna de comportamiento que configure el futuro de la cultura.

Instaurar un sistema de coaching para cambiar o hacer evolucionar una cultura organizativa necesita de una visión de proceso. La cultura evoluciona, no cambio; por tanto, debemos pensar que el cambio es lento y pautado por pequeñas modificaciones conductuales.

En los últimos años se ha comenzado una experiencia muy innovadora en el campo del coaching como gestor cultural que contempla las siguientes fases:

- 1ª.- Constitución de un equipo multi-nivel, multi-antigüedad y multi-ocupación para examinar con un consultor externo los valores culturales.*
- 2ª.- Elaborar una serie de conductas adaptadas a los valores culturales.*
- 3ª.- Crear un grupo en el que el consultor, haciendo de coordinador del grupo, va dando participación a cada miembro, ya que cada uno es representativo.*
- 4ª.- Dentro del grupo se eligen coaches o maestros que van demostrando ser plenos líderes de la mera cultura; sus funciones son ir divulgando estas conductas y convertirse en responsables del desarrollo de la cultura. Además se convocarán reuniones cíclicas que servirán para unificar criterios, para construir su convicción, avanzando en las fases de ir cambiando internamente las conductas según el borrador de cultura.*
- 5ª.- Se asignarán más personas a los coaches o maestros, para ir ampliando el cambio cultural.*

Tenemos una visión del coaching como proceso de aprendizaje integral, donde una persona asume el rol de maestro y otra de aprendiz en un ecosistema adecuado para producir confianza



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 12 – NOVIEMBRE DE 2008

necesaria en un cambio cultural. La cultura necesita de comunicación y confianza, y qué mejor ocasión que en un entorno de aprendizaje entre un maestro y un aprendiz.

Ante todo, debemos pensar en el coaching como en una herramienta útil no sólo por su validez como entrenamiento sino como consejo y asesoramiento; al final, el maestro se convierte en un interlocutor del futuro.

5.-COACHING COMO GESTOR DE PERSONAS.

El *coaching* es una herramienta muy valiosa para llevar a cabo el desarrollo de las personas, pero además, hay una corriente de pensamiento sobre el *coaching* como gestor de confianza. La confianza es un elemento distinto del conocimiento y el talento: es el catalizador de la integración de una persona.

Además de dotar de confianza a los colaboradores, el coaching se asienta en la filosofía actual del aprendizaje continuo, que indica que el único capital que tenemos con futuro no es lo que sabemos ni lo que sabemos hacer, sino fundamentalmente la actitud de estar dispuesto a aprender continuamente. Esta filosofía del aprendizaje personal contempla el valor del conocimiento y el interés por conseguir la confianza de las personas. Con estas visiones podemos considerar el ciclo del desarrollo de personas.

El maestro da confianza al aprendiz y propone su espacio interpersonal como un ámbito de crecimiento personal; el interés por el aprendizaje del aprendiz dota de valor añadido al proceso. Este mayor valor del proceso implica un crecimiento de confianza que incide en nuevos retos de aprendizaje.

La gestión de personas se basa en tres grandes procesos que son: DESARROLLO, EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN.

Independientemente de los sistemas de evaluación del rendimiento, hemos de considerar el desarrollo como una palanca básica de la gestión de personas. El desarrollo de las personas consiste en pensar no sólo en los resultados actuales, sino en el potencial competitivo con el crecimiento de la persona.

Los procesos de *coaching* son procesos de aprendizaje entre un maestro y un aprendiz que conllevan una visión del desarrollo de las personas. No solamente el interés de proponer la realización de un curso, sino la involucración propia o el seguimiento realizado por el responsable sobre el *coach* nos lleva a una visión preactiva del desarrollo.

La gestión de personas a través de procesos de *coaching* debe entenderse como un sistema de gestión del desarrollo. Junto con la evolución y la compensación constituyen las palancas de la gestión de personas. La relación de *coaching* entre maestro y aprendiz facilita la relación interpersonal.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 12 – NOVIEMBRE DE 2008

Resumiendo, podemos visualizar el *coaching* como una herramienta muy potente y útil en muchos campos, favorecedor por apoyar a:

- La formación.
- La gestión del conocimiento.
- El cambio y la evolución cultural.
- La gestión de personas.

6.- LA IMPORTANCIA DEL COACHING.

La buena voluntad es condición necesaria, pero no suficiente, para realizar un *coaching* efectivo. Todo coincidiremos en que además hace falta experiencia, en el sentido más literal de la palabra (experiencia personal, vital; experiencia sobre aquello en lo que pretendemos hacer *coaching*; y experiencia realizando *coaching*).

Llegados a este punto, ¿no podríamos decir de la experiencia lo mismo que decimos de la buena voluntad? Parece que los *coaches* efectivos, además de buena voluntad y experiencia, ponen en juego algo más. Son sus habilidades, entre las que incluimos la escucha activa, pero también habilidades didácticas específicas que a menudo son obviadas en algunos programas de capacitación.

En los procesos de *coaching*, el aprendizaje se realiza en la acción, y en la reflexión posterior que se produce entre el *coach* y el aprendiz. Es el *coach* el que debe poner al aprendiz en ocasión de aprender, y supervisar que ese aprendizaje se ha producido realmente mediante un proceso guiado.

La buena voluntad y la experiencia no convierten a alguien en *coach*: es necesario acceder a una vastísima cantidad de recursos que poner a disposición del aprendiz (situaciones, casos, prácticas, lecturas, ejercicios, etc.). Si además pensamos en la gran variedad de estilos de aprendizaje y de necesidades concretas de desarrollo, estos recursos cobran especial relevancia.

Y es también necesario disponer de metodologías didácticas que permitan que el aprendizaje se produzca en la dirección correcta, y se incorpore al proceso de formación de una persona.

A modo de conclusión hay que destacar unas cuantas ideas importantes sobre el *coaching*:

- 1.- Se trata de un proceso de aprendizaje interpersonal entre un maestro y un aprendiz, e aproximación individual, y aplicado a la realidad, cuyo propósito es el desarrollo de nuevas conductas.
- 2.- El concepto de *coaching* se perfila con cuatro dimensiones de aprendizaje entre un maestro y un aprendiz: entrenamiento, asesoramiento, consejo y autorización.
- 3.- Los mitos sobre el *coaching* se resumen en cuatro: *coaching* como terapia, *coaching* como evaluación, *coaching* como organización y *coaching* como motivación.
- 4.- El *coaching* tiene un enorme desarrollo de herramientas: comunicativas (preguntas, lecturas comentadas, ejemplos y casos reales) y cognitivas (dar feedback, saber retar, reformar lo aprendido y análisis de errores).



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 12 – NOVIEMBRE DE 2008

El *coaching* es un paradigma joven que aún necesita de mucha investigación pero que veremos cada vez más cercano a nuestras vidas en los próximos años. Y para terminar una frase muy significativa para el tema tratado en este artículo: “Los hombres no enseñan, sino que son los alumnos los que aprenden”. El *coaching* sería un vehículo para mejorar, facilitar y ayudar a este proceso de aprendizaje.

7.- BIBLIOGRAFÍA:

Pearson (2005): Coaching. Mitos y realidades.. Prentice Hall.

Autoría

- María Remedios Pérez Pérez
- Huetor Vega, Granada
- E-MAIL: remepp@yahoo.es