

“El Coaching Académico una alternativa para el perfeccionamiento docente en el marco de un Modelo Educativo basado en el Desarrollo de Competencias para ambientes presenciales y no presenciales”

Gran pregunta:

¿Cómo se puede promover y propiciar la integración de una cultura de coaching académico que favorezca la colaboración y el alto desempeño?

Objetivo de la propuesta.

Planear estratégicamente el desarrollo de una cultura de coaching académico que favorezca la colaboración y el alto desempeño elementos esenciales para la consolidación de un modelo educativo basado en competencias a través de la formación de observatorios académicos y de investigación en sistemas presenciales y no presenciales (Caso particular Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás del IPN)

RESÚMEN:

Como respuesta a la realidad que impera en las instituciones educativas en la actualidad. Entre los aspectos relevantes encontramos la necesidad de desarrollar programas que además de favorecer la integración social, permitan la apertura y disposición de los agentes que intervienen en el entorno académico para lograr la adaptación y la integración a la realidad de cada individuo y así impactar en la realidad institucional y nacional.

En este contexto la profesionalización del docente cobra vital importancia en su papel de guía y facilitador de procesos educativos, para lo que se requiere de un cambio de actitud que genere más compromiso y participación de este sector de la comunidad académica del instituto en estos programas.

La propuesta consiste en sistematizar la profesionalización docente a través de un plan estratégico resultado de un esfuerzo conjunto, construido *ad hoc* para cada caso particular y a favor del desarrollo de las personas y del trabajo colaborativo. Será necesario estudiar la problemática bajo esta perspectiva para comprender las necesidades y retos de la misma, así como definir cursos de acción a seguir, considerando esto, factores indispensables para la preparación y planeación de un programa de coaching o asesoramiento docente.

Este proyecto se realiza en cuatro fases:

PRIMERA FASE

- Determinación de objetivos.
- Análisis de soluciones fallidas intentadas.
- Definición de problemas a resolver.

SEGUNDA FASE

- Aplicación de la estrategia generada, a través de los programas diseñados de *coaching* académico

TERCERA FASE

- Medición de efectos y modificaciones de la estrategia.

CUARTA FASE

- Consolidación del cambio y cierre de la intervención.

1. ANTECEDENTES

Las consecuencias de la formación de bloques económicos sociales y culturales, exige que los países que los integran encuentren los elementos que les permitan converger y ajustarse a los cambios de una realidad nacional e internacional en constante movimiento. Se está desarrollando una cultura globalizada que permite la integración de los distintos programas que surgen como respuesta a estas necesidades.

En el ámbito educativo se ha promovido la integración de los diferentes programas relacionados a la educación que permitan que la comunidad académica de una institución se ajuste a dichos cambios. Para ello además es necesario entender a la educación como el instrumento para extender la justicia social, para que nuestros pueblos alcancen mejores estándares de vida basados en valores. A partir de este argumento la UNESCO señala la necesidad de: poner en marcha programas de integración y sugiere que la educación superior debe apoyarse en tres saberes: **el Saber Disciplinar, el Saber Hacer y el Saber Ser** donde las capacidades de ACCIÓN Y ACTUACIÓN son aún más significativas que la mera acumulación de conocimientos conceptuales, pues ello permite al estudiante manejar alternativas y ofrecer respuestas a la problemática que enfrenta la comunidad a la que pertenece.

En México la ANUIES ha planteado que para el 2020, todas las instituciones de educación superior deberán demostrar una coherencia de los objetivos de sus programas y del perfil de sus egresados, con las necesidades del país.

En el caso del Instituto Politécnico Nacional en México institución de educación superior que se ha alineado a estas políticas, se ha puesto en marcha un modelo educativo institucional basado en competencias a partir de las cuales gira la formación integral del alumno.

En esta experiencia, ha sido necesario tomar conciencia de que es necesario el **conocimiento de las bases didácticas y pedagógicas de este modelo, para que los docentes cuenten con el soporte que les permita integrar la filosofía institucional en relación a la formación del estudiante en cada unidad académica y en cada unidad de aprendizaje.**

En base a la experiencia vivida como parte de la comunidad del instituto, específicamente la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, se ha observado la necesidad de una capacitación que permita hacer propio y entender claramente su esencia. Si se considera esta realidad como el nicho de oportunidad para la profesionalización de la labor docente entonces habrá que **desarrollar competencias en los alumnos en la consciencia de que esto implica y demanda un dominio de los distintos tipos de aprendizajes que se están buscando en los propios educandos y la integración de los mismos ajustándola a la realidad del entorno que los rodea, sin perder de vista que estas competencias se matizan con aptitudes, valores y rasgos de personalidad** de quien las desarrolla. (formación humanista)

2. JUSTIFICACIÓN

La profesionalización de la labor docente debe aprovechar al máximo tanto la experiencia de los docentes como su disponibilidad para participar activamente en la integración de los diferentes programas académicos dentro de un marco ético tanto personal como institucional. Es esencial el dominio de un lenguaje pertinente que permita la interacción y homogenización de todos los participantes en el proceso de enseñanza aprendizaje así como del conocimiento y manejo de los diferentes elementos y herramientas didácticas que integran y permiten el desarrollo de competencias.

Se requiere de un cambio de actitud que genere más compromiso y participación del docente y de la comunidad académica de las instituciones para consolidar un modelo educativo. Por ello, aunque **la idea de profesionalizar la labor docente no es nueva se puede innovar en la forma de lograrlo y es ahí donde se encuentra un nicho de oportunidad en el que se debe trabajar.**

En suma la propuesta esencialmente consiste en la construcción de un programa de coaching académico para la profesionalización docente a la medida de la institución, que sea resultado de un esfuerzo conjunto y favorezca no sólo el desarrollo individual sino el de los equipos de trabajo que la integran transformando la resistencia en una oportunidad para innovar e impactando directamente en la calidad de la educación, esto es, mejorando la eficiencia institucional mediante el aprovechamiento de las aptitudes y experiencia de los docentes para generar interés y compromiso por el aprendizaje.

Es así que el atender los procesos de perfeccionamiento docente permite lograr la integración de los distintos programas educativos de una unidad académica. Sin embargo se requiere entender y considerar ciertos elementos para su sistematización: **1. Un liderazgo transformador, 2. Desarrollo de competencias, 3. Un marco ético para desarrollarlas, 4. Una planeación estratégica de los cursos de acción y 5. Una comunicación generadora de nuevas realidades.**

Con la sistematización de los programas de asesoramiento académico con propósitos específicos se logrará la integración y consolidación de una cultura de coaching académico en las instituciones.

3. MARCO TEÓRICO y REFERENCIAL

3.1 Elementos importantes a considerar respecto al coaching

Coaching (acción desempeñada entre *coach* y *coachee*; pronunciación: {couch} y {couchi}) *Diccionario de la Lengua Española*, de la Real Academia Española.

El **coach** es la persona que elige entrenarse en variadas disciplinas, para dar apoyo a individuos que solicitan acompañamiento intelectual y estratégico, dirigido al desarrollo integral, e insertarse de manera funcional en el ámbito seleccionado, ya sea laboral, social o personal.

El **coachee** es el coacheado.

Algunos expertos consideran al *coaching* como una herramienta de desarrollo de ejecutivos que se lleva a cabo por medio de un sistema de asesoramiento personal y profesional. Por otro lado las modalidades de *coaching* están muy relacionadas con la metodología en la cual basan sus sesiones y el tipo de problemática que desean resolver.

“Un punto fundamental es tener claro desde el inicio el ámbito en el cual se desea suscribir el proceso de *coaching*. Es decir, si sólo estará orientado a objetivos profesionales, objetivos de vida o ambos. Partiendo de ello, será más eficiente la definición de criterios bajo los cuales serán seleccionados los futuros *coaches*. Estos criterios deben ser lo más específico posible y abarcar: las habilidades deseadas en los *coaches*, la experiencia demostrada en desarrollar ciertas habilidades, el conocimiento de cierta industria, el récord de casos exitosos, los niveles organizacionales con los que ha trabajado, las certificaciones, los estudios y los valores personales, entre otros. En primer lugar, es preferible plantearse qué se quiere lograr y después qué características deseables debe tener la persona (*coach*) que ayudará en el logro de esos objetivos.”

Lourdes López Goya
Senior Manager RH
Ernst & Young
lourdes.lopez@mx.ey.com

El primer objetivo del coaching es la obtención de información esto es: indagar con sentido. El fondo intelectual del coaching es una filosofía humanista de gran aplicación en el ámbito laboral dirigido al individuo u organización deseosa de crear una mejor visión y versión de sí misma y de su entorno.

Sylvia Garduño Pulido
Coach ejecutivo, empresarial, de equipos
Psicoterapeuta Gestalt-Rogeriana
sgp.saxtiel@gmail.com

El coaching desarrolla la conciencia y la responsabilidad, rompe con antiguos paradigmas y las personas se definen como protagonistas de sus vidas, teniendo esto una repercusión positiva en la sociedad.

En el ámbito administrativo el coaching es considerado como una estrategia que permite hacerle frente al mundo actual, con lo verdaderamente más poderoso y, al mismo tiempo, más sensible de cualquier organización, el elemento humano que lo integra desbloqueando las limitaciones y centrándose en el desarrollo de los propios recursos de las personas y las organizaciones a las que pertenecen, en otras palabras mejora el rendimiento de las personas.

Asímismo el *coaching* favorece la transición de la crisis al liderazgo innovador esto es: ayuda a vivir una crisis como una oportunidad de aprendizaje, creando soluciones y maneras innovadoras y creativas para ser efectivos en situaciones de incertidumbre.

Lic. Rodolfo Muñoz Serrano
Director de Foro Kreativa
Consultor, facilitador y coach creativo
rmcreatica@prodigy.net.mx

Se ha comentado que el coaching ayuda a entender los problemas que guardan relación a la construcción de nuevas modalidades de convivencia en un mundo globalizado (globalización), impulsa la toma de decisiones que suponen un cambio. El *coach* acompaña a la persona en la preparación (antes), en la puesta en ejecución (durante) y en el seguimiento (después) del proceso de cambio, y facilita la transición y adaptación a la nueva realidad (toma de decisiones), favorece la adquisición de nuevos hábitos y

aumenta el desarrollo de competencias de las personas en sus diferentes roles laborales. (gestión por competencias), ofrece un cambio de perspectiva. Por medio de posicionarse en nuevos puntos de vista, la persona puede ver opciones diferentes que le hagan obtener resultados diferentes a los habituales, tanto en el área personal como profesional.(nuevos paradigmas), amplía las capacidades de lo que las personas pueden ser y hacer desarrollando su máximo potencial y creando la vida que realmente quieren vivir, impactando así de una manera positiva en su entorno. El coaching lleva intrínseco el desarrollo humano.

Magda Gálvez
Fundadora y directora del Portal del Coaching
Professional Coach Certified (PCC)
por la *International Coach Federation (ICF)*, USA
Conferenciante motivacional y entrenadora de
Programas de Desarrollo Humano,
Barcelona, España
magda@portaldelcoaching.com

“Por medio del coaching conseguiremos encontrar un sentido a lo que somos y hacemos, primero como personas y luego como profesionales”

L.C.C. Georgina Ávila Figueroa
Coach Ejecutivo
Miembro de la Comisión de Revista
gavila@naamcoaching.com
maavila@prodigy.net.mx

En general se puede entender al *coaching* como la posibilidad de escucharnos, y sentir la compañía y el apoyo de alguien que también nos ha escuchado, por medio de conversaciones estructuradas.

En el proceso de *coaching* trabajaremos para salir de nuestra zona de confort para adentrarnos en nuestra zona de reto, en la cual empezaremos a ser más conscientes de los diferentes caminos ante los que nos encontramos. De esta forma, dejaremos viejos hábitos que nos impedían crecer y potenciaremos nuestras fortalezas para producir cambios que nos impulsen hacia adelante.

Guadalupe Gómez Pezuela Gamboa
Coach Ontológico Senior Empresarial
Directora General de Grupo Pezuela, S.A. de C.V.
gomezpezuela@hotmail.com

En suma ***“el coaching nos permite gestionar el trabajo con talento”***.

C.P. y M.A.N. María Elena Gutiérrez Rivera
Directora Administrativa de Selectos Administración
elena_qtz2577@yahoo.com.mx

3.2 Tipos de coaching

Una vez que se ha determinado iniciar un proceso de *coaching* para el equipo, es importante analizar las diferentes opciones que se tienen y definir, claramente, la estrategia que se va a seguir. Las opciones son muchas y cada empresa decidirá, de acuerdo con su presupuesto, disponibilidad de tiempo, estructura y necesidades, cuál de ellas puede ser la mejor.

En cuanto al tipo de *coaching*, podemos plantear varias opciones, ya que en la actualidad, en el mercado existe un gran número de empresas que ofrecen asesoría o implementación de procesos de *coaching* con enfoques muy particulares. En general, podemos destacar dos:

- *Coaching* ejecutivo o académico: Enfocado en mejorar el desempeño de un individuo como parte de una institución, el cual abarca temas como: rendimiento, liderazgo, habilidades gerenciales, planificación estratégica, etcétera.
- *Coaching* personal: Se centra en las necesidades del individuo fuera del contexto de la empresa. Comprende mucho más la psicología de la persona, sus antecedentes, motivantes, objetivos de vida, familia, etcétera.

Finalmente podemos concluir que proceso de *coaching* es entender en qué consiste. Al respecto existen dos ideas básicas:

- El *coaching* es un proceso, no una serie de actividades aisladas.
- El compromiso de todas las partes involucradas es el punto de partida, sin el cual no existe posibilidad de éxito. Este punto es aún más importante cuando hablamos de *coaching* a equipos. Si uno de ellos no está dispuesto a asumir responsabilidades, a cambiar conductas o a trabajar por el equipo, no puede haber resultados positivos. El *coaching* no se puede imponer.

Ya dentro del proceso se proponen los siguientes pasos a seguir.

1. Diagnóstico o medición inicial
2. Voluntad de cambio y compromiso
3. Establecer objetivos claros
4. Seguimiento
5. Medición

| Cuadro 1. Coaching Interno Vs. Coaching Externo | |
|--|---|
| Coaching Interno | Coaching Externo |
| <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Es una liga directa para el programa de desarrollo de ejecutivos • Fácilmente disponible • Incorpora la cultura organizacional • Capitaliza sobre la experiencia interna • Menor costo • Depende de la participación voluntaria | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para desafiar el status quo • Experto y tiene experiencia en los negocios y entorno políticos • Sesiones de <i>coaching</i> flexibles • Objetividad de una tercera persona • Amplia disponibilidad de experiencia o conocimientos • Mantiene la confidencialidad |
| | |

3.3 El coaching y la cultura organizacional

Las culturas son redes de conversaciones, es decir, redes de coordinaciones de haceres y emociones. Es la emocionalidad que se realiza en la red la que configura su carácter, no las conductas particulares realizadas por sus miembros. Siempre vivimos en una cultura y somos miembros partícipes de ella. Conservamos nuestra cultura al hacer lo que hacemos, mediante nuestra participación en la red de conversaciones que la constituye.

Los resultados que obtenemos en la vida, ya sea en el trabajo, en la familia o en cualquier otro lugar, son consecuencia de las acciones que emprendemos (o, lo que es equivalente,

de las acciones que no emprendemos). Nuestras acciones determinan nuestros resultados. Si deseamos, por lo tanto, modificar los resultados que obtenemos es importante modificar las acciones que realizamos. Toda modificación de nuestras acciones que conduce a un mejoramiento de nuestros resultados, la llamamos aprendizaje. Cuando estamos en condiciones de actuar recurrentemente de manera más efectiva, decimos que hemos aprendido.

Guadalupe Gómez Pezuela Gamboa
Coach Ontológico Senior Empresarial
Directora General de Grupo Pezuela, S.A. de C.V.
gomezpezuela@hotmail.com

Una cultura de *coaching académico* estratégicamente planeada, donde todos los niveles de la administración tengan la oportunidad de desarrollo, por medio de programas de este tipo, favorece la colaboración y el alto desempeño, e induce una actitud, en todos los miembros del equipo, caracterizada por su foco en la ejecución y el logro de metas. Conforme todos los miembros del grupo van desarrollando sus talentos y habilidades, se generan más oportunidades de crecimiento para la institución.

Sabemos que, idealmente, la visión, misión y valores de los colaboradores tienen que estar alineados con los del negocio. Esto se puede lograr eliminando la dualidad, integrando y alineando intenciones; según los orientales, es la combinación de las dos fuerzas opuestas y complementarias del universo: El Yin y el Yang; dicho de otra forma, alinear y dar congruencia a las **actividades duras y blandas**, con la finalidad de aspirar a conseguir un justo equilibrio entre lo personal y laboral.

Esto implica trabajar con las llamadas **actividades blandas**, aquéllas que apuntan a desarrollar habilidades más como un sostén sobre el cual se apoyan las **actividades operativas o duras**, ya que quienes ejecutamos y, por medio de nuestras acciones, hacemos que las cosas sucedan, somos los seres humanos.

Ambas son igual de importantes, se complementan y deben coexistir como parte fundamental de cualquier sistema en búsqueda de objetivos y logros. Ejemplo de actividades duras son las que giran alrededor de temas como: Productividad, Logística, Calidad, Creación e implementación de procedimientos, Técnicas profesionales de gestión, etc., con los cuales estamos ampliamente familiarizados. Ambas, son complementarias.

Los temas que se trabajan en este ámbito de las actividades blandas son:

- Especificación de objetivos.
- Alineación de los objetivos personales con los organizacionales.
- Co-creación de un plan de acciones diferentes a las ya probadas.
- Indicadores en relación con los objetivos definidos.
- Desarrollo de habilidades, de acuerdo con los objetivos trazados.
- El lenguaje como generador de nuevas realidades.

“Hasta que una persona no pueda decir, profunda y honestamente: Soy lo que soy como consecuencia de mis elecciones de ayer, tampoco podrá decir: Elijo otra cosa”.

Stephen R. Covey
Indicadores de alineación
y crecimiento

3.4 Indicadores de alineación y crecimiento

- Trasladar ideas en acciones, al apoyar para que la persona tome lo que sabe, lo incorpore a su neurología y lo haga automático y totalmente accesible en su vida diaria.

- Hacer un hábito del análisis acción-reflexión-acción, para aprender a ver los errores como aprendizajes y reconocer nuestras áreas de oportunidad.
- Planificar metas.
- Reconocer creencias limitantes y trabajar con ellas para el logro de objetivos.
- Manejar el tiempo con mayor efectividad.
- Decidir y actuar proactivamente.
- Tomar responsabilidad de lo que decimos, hacemos y pensamos, así como comprometernos con los resultados.
- Trabajar la inteligencia emocional, logrando estados de ánimo que lleven a la acción efectiva.
- Aprender a auto-motivarnos, definiendo nuestra propia identidad y visión.
- Desarrollar habilidades para mejorar la comunicación y relaciones interpersonales.
- Mirar el presente para construir el futuro a partir de este momento. Es decir, no sólo escuchar sino percatarse de las propias inquietudes, mediante la indagación cuidadosa, que nos permite lograr los mejores resultados y salir de estados de aparente confort para lograr el verdadero éxito

“Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus propias riquezas sino hacerles ver las suyas”.

Johann Wolfgang von Goethe

3.5 El coaching y el PNL

La Programación Neurolingüística ha hecho un gran aporte, tanto a la terapia como al *coaching*, al otorgar sencillas herramientas de modificación de comportamiento y/o de acciones en un corto tiempo, aportando la posibilidad de generar cambios y profundizarlos.

3.6 El coaching y los equipos de alto rendimiento

“Es sano trabajar con un equipo de colaboradores, en el cual la comunicación fluye, pues se aprende a manejar el estrés y a desarrollar el potencial de la gente”

L.C.C. Georgina Ávila Figueroa
Coach Ejecutivo
Miembro de la Comisión de Revista
gavila@naamcoaching.com
maavila@prodigy.net.mx

Analizar, liderar, trabajar en equipo, generar consenso y decidir son acciones asociadas directa o indirectamente a cualquier ámbito laboral. Cuando nos referimos al ámbito laboral, tenemos la tentación de pasar a las actividades *duras*, a los temas *urgentes* o puramente operativos, así como a las métricas para calcular la productividad, rentabilidad o el desempeño, entre muchos otros factores. ¿Y si esos indicadores estratégicos se pudieran trasladar a cada uno de los miembros de la organización? ¿Y si trazáramos indicadores de éxito individual, que completaran el plan de acción del ejecutivo y del equipo de trabajo? Es en este ámbito donde hablamos de actividades *blandas*, desde el enfoque del *coaching* ejecutivo y del *team coaching*.

L.C.C. Georgina Ávila Figueroa
Coach Ejecutivo
Miembro de la Comisión de Revista
gavila@naamcoaching.com
maavila@prodigy.net.mx

Es común encontrarnos con excelentes profesionales en términos técnicos y de conocimiento pero que, en muchas ocasiones, son malos jefes o tienen problemas de comunicación con su equipo de trabajo. El *coaching* para equipos de alto desempeño pretende llevar a cada uno de los integrantes del equipo de manera individual y al grupo como un todo, para lograr los más altos estándares de productividad y liderazgo. Es decir, todos los miembros de un equipo tienen diferentes habilidades y pueden destacar particularmente en ámbitos o funciones distintas. Sin embargo, a veces nos encontramos con personas cuyo desempeño individual es extraordinario, pero no saben interactuar con un equipo.

El *coaching* para equipos de alto desempeño busca lograr los mejores resultados posibles para la empresa con esa combinación especial de talentos y personalidades. La situación económica y social actual, nos exige ser mejores jefes. Si queremos conservar a la gente valiosa tenemos que ofrecer planes claros de desarrollo, un sentido de dirección y pertenencia, motivación constante y un ambiente de trabajo agradable. Un proceso de *coaching* bien implementado en un equipo de alto desempeño, puede dar a la empresa enormes beneficios, como los siguientes:

- Menor rotación de personal de alto potencial .
- Mejor trabajo en equipo.
- Mejor ambiente de trabajo.
- Una forma más clara y directa de conseguir objetivos.

Además, los participantes también se benefician de muchas maneras, entre las que destacan:

- Identificar fortalezas y áreas de oportunidad como personas y como profesionales.
- Tener una visión más clara de quiénes son y su misión dentro de la organización.
- Desarrollar las habilidades para mejorar el desempeño e incrementar el rendimiento.
- Mantener mejores relaciones con jefes, pares y colaboradores

3.7 Un coaching académico

Al equipararlo con el *coaching* ejecutivo el coaching académico es un proceso por medio del cual es posible ayudar a otra persona o equipo de trabajo, a desempeñarse hasta lo más alto de sus capacidades. Mediante el coaching, se logra hacer manifiestas las fortalezas y los recursos de los miembros de una organización, se les ayuda a sobreponerse a resistencias e interferencias internas, y a integrarse y actuar eficientemente como parte de un equipo de trabajo.

Los principios que distinguen al *coaching* ejecutivo, son:

- Alinear los objetivos del *coachee* (*el que es asesorado*) a los objetivos de la organización.
- Centrarse en el desarrollo de los líderes. Los objetivos del *coaching* deben ser parte del programa de desarrollo de los ejecutivos de la empresa. Asumir que el logro de los objetivos del directivo dependerá de la manera en que, por medio del *coaching*, logre transformar a su grupo de trabajo en un equipo caracterizado por el alto desempeño.

Describiremos un proceso de *coaching* de la siguiente manera:

- El *coaching* es una conversación de calidad entre dos personas: *coach* y *coachee*.
- El objetivo de esa conversación es incrementar, por medio de la reflexión, la autoconciencia del *coachee*.
- La reflexión generada debe estar enfocada en el cambio y en la transformación del *coachee*.
- Existe un proceso del *coaching* cuando el cambio logrado tiene efectos positivos medibles en el desempeño del *coachee*.
- Los cambios logrados en el *coachee*, deben ser transferidos a su equipo y al resto de la organización. Este efecto sistémico, asegurará la realización de las metas y objetivos de la persona y la institución a la que pertenece.

Hasta no hace mucho tiempo, quienes más éxito tenían eran aquéllos a los que se podía medir en el aspecto cuantitativo, olvidando por completo el aspecto cualitativo; en ese sentido, el aporte que varios autores han hecho con el concepto de *la inteligencia emocional y las empresas como organizaciones que aprenden* es de un valor incalculable.

L.C.C. Georgina Ávila Figueroa
Coach Ejecutivo
Miembro de la Comisión de Revista
gavila@naamcoaching.com

3.8 Un pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico, introducido en el campo de la psicología por Paul Watzlawick, aporta invaluable elementos al ejercicio del *coaching* en las empresas.

Watzlawick distingue dos tipos de procesos de cambio:

Cambio 1

Está caracterizado por una dinámica, en la cual los esfuerzos realizados dan como resultado que las condiciones básicas del problema se conserven o, incluso, se deterioren. Ejemplo de ello lo podemos reconocer en el directivo que, a pesar de requerir un equipo colaborador y proactivo, realiza acciones impositivas y autoritarias que mantienen a sus colaboradores dependientes de su presencia y jerarquía. Así, mientras más intenta *hacerlos reaccionar*, más genera en ellos la *pasividad* de la que se queja.

Paul Watzlawick afirma de manera contundente que siempre que intentamos resolver un problema desde el sentido común y en forma estereotipada, caemos en la dinámica propia del Cambio 1, que puede definirse como: *Cambiar para no cambiar*.

De esta manera, los esfuerzos bien intencionados para alcanzar las metas propuestas por la organización se convierten, en muchos casos, en el origen de problemas crónicos de desempeño.

Cambio 2

Cuando se analiza una situación desde la óptica del Cambio 2, no es preciso conocer las causas del problema, sino comprender el patrón presente en todas las soluciones fallidas intentadas; soluciones que hacen ineficiente y contraproducentes los esfuerzos de cambio del *coachee*. El objetivo de la intervención se enfoca, por lo tanto, en reconocer y modificar dicho patrón de pensamiento y acción. Reconocer esta pauta de pensamiento y

acción limitante es fundamental para producir un Cambio 2, cambio que implica la solución del problema de una manera novedosa y comúnmente inusual.

El pensamiento estratégico ofrece una nueva y atractiva modalidad en el diseño de objetivos y planes de acción. Incrementa, radicalmente, la conciencia del *coachee* y favorece soluciones exitosas que encaminan al *coachee* al logro de sus objetivos.

El pensamiento estratégico aplicado al *coaching* ejecutivo ofrece al *coachee* y a la empresa que lo implementa, una nueva manera de pensar y actuar al resolver sus problemas o alcanzar sus objetivos. La clave radica en una cuidadosa observación y comprensión de las actividades fallidas recurrentes, que permiten la reconstrucción de definiciones y el establecimiento de estrategias efectivas para la acción.

“Por medio del coaching es posible ayudar a otra persona o equipo de trabajo a desempeñarse hasta lo más alto de sus capacidades”

Mtro. José Merino Pérez
Director de Reencuadre, S.C.
jose.merino@reencuadre.com

John Whitmore, uno de los pioneros en el mundo del *coaching*, afirma: *“El coaching consiste en desbloquear el potencial de la persona para maximizar su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender, más que en enseñarle.”*

La comprensión de las necesidades y retos de la organización, así como de los posibles problemas a resolver, son una parte indispensable para la preparación y planeación de un programa de coaching o asesoramiento docente.

Lo que caracteriza una intervención estratégica en las organizaciones, es la construcción a la medida del modelo de intervención sobre la base de las características del problema a resolver y de las metas a alcanzar e ahí que todo programa debe ser construido ad hoc para cada organización o institución.

En una institución educativa, los académicos comparten su proceso de selección de *coach*.

- Su participación es voluntaria.
- El *coach* no es el supervisor inmediato.
- El *coach* es ampliamente respetado y considerado confiable en toda la organización.

Las tres acciones que se pueden llevar a cabo, con el objetivo de desarrollar a los *coaches* internos en la institución y, al mismo tiempo, reforzar una cultura de *coaching*:

- Formar *coaches*.
- Enseñar a los directivos a ser *coaches* efectivos a través de la capacitación por expertos.
- Facilitar la adaptación a los cambios de los participantes de la institución a través de una comunicación eficiente y eficaz.

Cuadro 2
Tácticas para el desarrollo y desempeño exitoso del *coaching* (Etapa Acciones)

Paso 1
Al inicio de la relación de *coaching*, es importante establecer las expectativas y las acciones futuras para el desarrollo.

Paso 2
Una vez que las expectativas han sido establecidas, los gerentes deberían observar el desempeño, proporcionar oportunidades de desarrollo, y ofrecer retroalimentación periódica sobre el

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Establece los estándares y expectativas del desempeño de manera clara. Los coaches deben explicar claramente lo que se espera de los empleados en el trabajo, lo que deben cumplir y alcanzar.</i> • <i>Ayuda a los empleados a desarrollar sus planes de acción de auto-mejora. Los coaches efectivos se enfocan en áreas específicas de mejora y apoyan a los empleados en el desarrollo de sus planes para alcanzar los objetivos de desempeño deseados.</i> | <p>progreso realizado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Observar el desempeño en el trabajo.</i> Los coaches que observan el comportamiento de los empleados en el lugar del trabajo pueden proporcionar una retroalimentación más clara y relevante. • <i>Proporciona retroalimentación sobre el desempeño frecuente.</i> Los coaches deben iniciar la conversación sobre la retroalimentación y concentrarse en los conocimientos y habilidades fundamentales para el éxito de los empleados en la actualidad y para futuras responsabilidades. • <i>Brinda capacitación, orientación y apoyo.</i> Los coaches deben ofrecer a los miembros del equipo interesantes oportunidades para crecer. • <i>Brinda oportunidades a los empleados y los expone a líderes fuertes.</i> Los coaches de éxito son aquellos que se convierten en campeones para el empleado que él o ella es el <i>coaching</i> mediante el patrocinio y por la exposición del trabajador a la dirección. • <i>Reconoce y recompensa el desempeño excelente.</i> Los gerentes deberían reconocer en público y asegurarse de que sus empleados reciban el reconocimiento por un desempeño excepcional. |
| <p>Fuente: cuadro de reforzamiento, Lic. Juan Alfonso Rodríguez Durón, Gerente de Capital Humano, Price wáter house Coopers juan.alfonso.rodriguez@mx.pwc.com</p> | |

4. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

Planear estratégicamente el desarrollo de una cultura de coaching académico que favorezca la colaboración y el alto desempeño elementos esenciales para la consolidación de un modelo educativo basado en competencias a través de la formación de observatorios académicos y de investigación en sistemas presenciales y no presenciales.

4.1 Objetivos específicos:

- Propiciar la integración e identificación de los docentes con la institución educativa a la que pertenecen.
- Capacitar al docente didáctica, académica y metodológicamente de tal manera que se impulse el saber disciplinar, el saber hacer y el saber ser.

- Impulsar el trabajo colaborativo a favor de la eficiencia y la productividad (calidad en la educación), a través de la creación de observatorios de investigación académicos. (redes académicas)
- Integrar una red de investigación indispensable para la innovación.

5. METODOLOGÍA:

1. Revisión del entorno a través de estudios de caso.
2. Intervenciones de coaching:
 - PRIMERA FASE
 - Determinación de objetivos.
 - Análisis de soluciones fallidas intentadas.
 - Definición de problemas a resolver.
 - SEGUNDA FASE
 - Aplicación de la estrategia generada, a través de los programas diseñados de *coaching* académico. (observatorios académicos)
 - TERCERA FASE
 - Medición de efectos y eventuales modificaciones de la estrategia.
 - CUARTA FASE
 - Consolidación del cambio y cierre de la intervención.
3. Evaluación continua del programa.

6. CONCLUSIÓN FINAL

Las organizaciones están requiriendo nuevas maneras de vivir su cultura, transformándola y asumiendo la asignación de roles diferentes en lo que compete a la gestión del talento humano. En los modelos tradicionales, aún vigentes en demasiadas empresas, el área de Recursos Humanos se ha hecho cargo de *atender a las personas*, mientras que quienes han ocupado posiciones de influencia –directivos, gerentes, jefes, etcétera– se han dedicado a describir sus requerimientos, ordenar, coordinar y controlar el desempeño de sus colaboradores, a pesar de propagar expresiones tales como: *las personas son nuestro recurso más valioso, hay que dar poder de decisión y acción al personal, necesitamos retener talentos, debemos capacitar para aprovechar el potencial humano.*

La censura y la crítica dan paso a procesos de evaluación y retroalimentación, objetivos y sustentados en hechos»

Lic. Sandra Haddad Lahud
Fundadora y Directora
Crecintegra, S. de R.L. de C.V.
info.creci@crecintegra.com

Las organizaciones que fomentan el aprendizaje individual y de equipos, de manera permanente, aportan ventajas para ambas partes y aseguran su crecimiento y permanencia. Las personas que viven en culturas enfocadas en el aprendizaje, se responsabilizan de sus acciones con responsabilidad y libertad, ya que actúan desde su elección y no de la imposición, desde una conveniencia recíproca. Si definimos aprendizaje como la capacidad de aportar diferentes respuestas a las demandas del entorno para aprovechar los talentos, optimizar el potencial y desarrollar competencias, los programas de entrenamiento, capacitación, formación y desarrollo son una excelente

alternativa, sobre todo cuando están enfocados y diseñados en competencias relacionadas con el saber y el hacer.

6.1 Los beneficios del *coaching* académico estratégico

Se puede afirmar que la mayoría de los individuos que participan en un proceso de *coaching* estratégico, acelerarán su crecimiento profesional y mejorarán su desempeño, significativamente. Liberarán más de su potencial, a la par que tendrán un mayor número de herramientas para contribuir a la generación de ideas novedosas para el logro de los objetivos de la organización. Es importante señalar que para canalizar estos cambios y para que la organización maximice el retorno de su inversión, es altamente recomendable **establecer una cultura organizacional** que apoye estos esfuerzos de transformación. En este contexto, realmente, la institución está en condiciones de ser una organización que aprende de sí misma. Así mismo el *coaching* induce una actitud, en todos los miembros del equipo, caracterizada por enfocarse en la ejecución y el logro de metas. Conforme todos los miembros del grupo vayan desarrollando sus talentos y habilidades, se generan más oportunidades de crecimiento para la organización.

“Las personas que tienen un buen desempeño en la empresa y el potencial para crecer y alcanzar altos niveles, obtendrían enormes beneficios con un proceso de coaching”

L.A.E. Rocío Canal Garrido
Gerente de Responsabilidad Social
Dirección Nacional de Recursos Humanos
KPM G Cárdenas Dosal, S.C.

rcanal@kpmg.com.mx

Evaluar el desempeño no debe basarse sólo en criterios que midan la parte cuantificable de una actividad pues siendo las personas las que actúan, también deben ser evaluadas las habilidades y los comportamientos propios de su función, como son las habilidades de comunicación, liderazgo, compromiso y motivación por citar algunas.

“Uno de los desafíos para el tercer milenio es la gestión del talento humano”

Lic. Sandra Haddad Lahud
Fundadora y Directora
Crecintegra, S. de R.L. de C.V.
info.creci@crecintegra.com

“El coaching para equipos de alto desempeño pretende llevar a cada uno de los integrantes del equipo de manera individual y al grupo como un todo, para lograr los más altos estándares de productividad y liderazgo”

L.A.E. Rocío Canal Garrido
Gerente de Responsabilidad Social
Dirección Nacional de Recursos Humanos
KPM G Cárdenas Dosal, S.C.

rcanal@kpmg.com.mx

6.2 El líder innovador como coach creativo

Las empresas que viven en el pasado aún mantienen la idea de centralizar la tarea de creatividad e innovación en los líderes tradicionales. Hoy, más que nunca, es necesario democratizar la innovación total. Es muy recomendable aprender a generar campeones en innovación. Esta es la labor del líder innovador, sustentable y humanista. Por medio

del proceso de *coaching* creativo y de un sistema de innovación, bajo una metodología de preguntas y diálogos estructurados, ¡las ideas saltan en cualquier momento!, y pueden provenir de cualquier lugar: de inventores independientes, de los colaboradores, de los proveedores, clientes de la institución y aun de otras organizaciones ajenas. Se debe tener presente que en una intervención de coaching participan dos personas o más el *coach* creativo, el coacheado o los coacheados (coachees) siempre dentro de un ambiente y un sistema de innovación sustentable. La esencia del *coaching* creativo es apoyar el despliegue de las competencias del líder innovador para que sea capaz de guiar a otros en el enriquecimiento de su propio capital humano.

7. Bibliografía en Español

1. Newstrom, John W. y Newstrom, John, **Comportamiento Humano en el Trabajo**, Mcgraw-Hill / Interamericana De Mexico, Ohn W. 1^a ed, 2007, Buenos Aires
2. Tovar González, Rafael Manuel, **Estrategias Para Educar por Competencias**, Porrúa, México, 2010
3. Mezerville, Gaston, **Ejes De Salud Metal: Los Procesos De Autoestima, Dar Y Recibir Afecto Adaptaciones al Estrés**, 1^a edición, 2005, Sevilla
4. Munch Galindo, Lourdes, **Administración y Planeación De Instituciones Educativas**, Editorial: Trillas, 1^a. Edición, 2010
5. Furnham, Adrian, **Psicología Organizacional**, Ed. Alfaomega, México, 2004.
6. Robins S. P, **Comportamiento organizacional** , Pearson, México, 2004.
7. Robbins, Stephen Y Judge, Timothy **Comportamiento Organizacional**, Edicion:2009
8. Zepeda Herrera, **Psicología organizacional**, Ed. Pearson 1999, Reimp.2007,México.
9. Daft, R., **Organización y Dirección Teoría y Diseño Organizacional**, 9a Ed., Thomson Editores, México, 2007.
10. Morris, Ch., Et Al., **Psicología Organizacional**, Ediciones Mexico Pearson, 2005
11. Goleman, Daniel Y Cherniss, Cary, **Inteligencia Emocional En El Trabajo: Como Seleccionar y mejorar La Inteligencia Emocional En Individuos, Grupos y organizaciones**, 1^a. Edición, 2005, Barcelona
12. Rodríguez Valencia Joaquín, **Introducción a La Administración Con Enfoque De Sistemas**, Editorial, Thompson, México Año 2003
13. Sthepen Robins, **Administración en México**, Prentice Hall, México 2005
14. David, Fred., R, **Administration Estratégica**, Pearson Prentice Hall, México 2005
15. Koontz,Harold, **Administración una Persp. Global Mexico**, Mc. Graw Hill, Méx.,2008
16. Winter, R. (2005), **Manual De Trabajo En Equipo**, España.: Ed. Díaz De Santos.
17. Unidad de Vinculación para la Transparencia, SECODAM, **La Ética es un Buen Negocio**, 2000.
18. Chavarría Olarte, Marcela, **Primer Coloquio Regional De Educación Superior Basada En Competencias**, ANFECA, chavarría@up.edu.mx, U. Panamericana
19. Eligido, J.M., **"Fundamentos de Ética de Empresas"**, IPADE, 1998.

Referencias artículos en revistas:

Revista de Contaduría Pública, **Coaching una opción para crecer**, Comisión de revista IMPC, Ed. IMPC, 2009-2010

Lourdes López Goya, Senior Manager RH Ernst & Young, **Elección del coach externo** lourdes.lopez@mx.ey.com

Sylvia Garduño Pulido, Coach ejecutivo, empresarial, de equipos, Psicoterapeuta Gestalt-

Rogeriana, **Presentación del fenómeno de coaching para los no enterados**

sqp.saxtiel@gmail.com

Lic. Rodolfo Muñoz Serrano, Director de Foro Kreativa, Consultor, facilitador y coach creativo, **De la crisis al liderazgo innovador**

rmcreatica@prodigy.net.mx

Magda Gálvez, Fundadora y directora del Portal del Coaching *Professional Coach Certified* (PCC) por la *International Coach Federation* (IC F), USA, Conferenciante motivacional y entrenadora de. Programas de Desarrollo Humano, Barcelona, España, **Sabias que el coaching.....?**

magda@portaldelcoaching.com

L.C.C. Georgina Ávila Figueroa, Coach Ejecutivo Miembro de la Comisión de Revista

gavila@naamcoaching.com, **Una opción para crecer**

maavila@prodigy.net.mx

Guadalupe Gómez Pezuela Gamboa, Coach Ontológico Senior Empresarial, Directora General de Grupo Pezuela, S.A. de C.V., **Conversaciones que liberan (Coaching con PNL)**

gomezpezuela@hotmail.com

C.P. y M.A.N. María Elena Gutiérrez Rivera, Directora Administrativa de Selectos Administración, **Gestiona tu trabajo con talento**

elena_gtz2577@yahoo.com.mx

Mtro. José Merino Pérez, Director de Reencuadre, S.C., **Pensamiento estratégico, aplicaciones de coaching ejecutivo**

jose.merino@reencuadre.com

Lic. Juan Alfonso Rodríguez Durón, Gerente de Capital Humano, Price WaterHouse Coopers, **Una organización que aprende**

juan.alfonso.rodriguez@mx.pwc.com

Lic. Sandra Haddad Lahud, Fundadora y Directora, Crecintegra, S. de R.L. de C.V., **Importancia de los coaches Internos**

info.creci@crecintegra.com

L.A.E. Rocío Canal Garrido, Gerente de Responsabilidad Social Dirección Nacional de Recursos Humanos, KPM G Cárdenas Dosal, S.C., **Impacto de los equipos de alto desempeño**

rcanal@kpmg.com.mx

Bibliografía en Inglés

1. Blenkhorn, D.L., y P.M. Banting, "***How Reverse Marketing Changes Buyer-Seller Roles***", Industrial Marketing Management, 1991, 185-91.
2. Boatright, J., "***Conflict of Interest: An Agency Analysis***", en Browie y Freeman, editors, Ethics and Agency Theory, Oxford, Oxford University Press, 1992.
3. Carlton, D.W. y D.R. Fischel, "***The Regulation of Insider Trading***", Stanford Law Review, 35, 1983, p. 857.
4. Carson, T.L., "***Conflicts of Interest***", Journal of Business Ethics, 13, 1994, 387-404.
5. Covey, S.R., A.R. Merrill y R.R. Merrill, ***First Things First***, Nueva York, Simon & Schuster, 1994.
6. Culbert, S. y J. McDonough, "***The Politics of Trust and Organization Empowerment***", Public Administration Quarterly, 1986, 171-188.
7. Domini, A. y P. Kinder, ***Ethical Investing, Reading***, MA. Addison Wesley, 1984.
8. Donogan, A., The ***Theory of Morality***, Chicago, The University of Chicago Press, 1997.
9. Duska, R., "***Whistleblowing and Employee Loyalty***", en Desjardines y McCall, editores, Contemporary Issues in Business Ethics, Belmont, California, Wadsworth, 1990.
10. Easterbrook, F.H., "***Insider Trading As An Agency Problem***", en Pratt y Zeckhauser, editors, Principals and Agents: The Structure of Business, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1985.
11. Elegido, J.M., "***The Question of the Objectivity of Ethics and the Epistemology of Human Rights***", en Ike, O.F., Catholic Social Teachings En Route in Africa, Enugu, CIDJAP, 1991.
12. Finnis, J.M., ***Natural Law and Natural Rights***, Oxford, Clarendon Press, 1980.
13. Finnis, J.M., ***Fundamentals of Ethics***, Oxford, Clarendon Press, 1983.
14. Fried, C., An ***Anatomy of Values: Problems of Personal and Social Choice***, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1970.
15. Galbraith, J.K., ***The Affluent Society***, Londres, Hamish Hamilton, 1958.
16. García, C., ***Ética Profesional de la Contaduría Pública, Casos Prácticos***, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. 1999.
17. Garret, T.M. y R.J. Klonosky, ***Business Ethics***, 2ª ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1986.
18. Grisez, G.G., "***Against Consequentialism***", American Journal of Jurisprudence, 23, 1978
19. Grisez, G.G., y Shaw, R.B., ***Beyond the New Morality***, 3ª ed., Notre Dame, University of Notre Dame Press, 1988.
20. Hall, W.D., ***Making the Right Decision: Ethics for Managers***, Nueva York, John Wiley & Sons,

1993.

21. Hamel, G., Y. Doz y C.K. Prahalad, **"Collaborate with your Competitors and Win"**, Harvard Business Review, enero-febrero, 1989, 133-139.
22. Hampden-Turner, C., **Corporate Culture for Competitive Edge: A User's Guide**, Londres, Economist Publications, 1990.
23. Institute of Business Ethics, **Company Philosophies and Codes of Business Ethics**, Londres, 1988.
24. Jensen, M.C. **"Eclipse of the Public Corporation"**, Harvard Business Review, septiembre-octubre de 1989.
25. Kay, J., **Foundations of Corporate Success**, Oxford, Oxford University Press, 1993.
26. Manne, H.G., **Insider Trading and the Stock Market**, Nueva York, Free Press, 1966.
27. Margolis, J., **"Conflicts of Interest and Conflicting Interests"**, en Beauchamp y Bowie, editores, **Ethical Theory and Business**, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1988.
28. Newton, L., **"Agents for the Truly Greedy"** en Bowie y Freedman, editores, **Ethics and Agency Theory**, Oxford, Oxford University Press, 1992.
29. O'Reilly, C., **"Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations"**, California Management Review, 4, 1989, 9-25.
30. Packard, V., **The Hidden Persuaders**, Londres, Penguin Books, 1957.
31. Peters, T.J. y R.H. Waterman, **In Search of Excellence**, Nueva York, Harper & Row, 1982.
32. Rappaport, A., **Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance**, Nueva York, Free Press, 1986.
33. Rollin, B., **Animal Rights and Human Morality**, Buffalo, N.Y., Prometheus Books, 1981.
34. Sanyal, R.N. y J.S. Neves, **"The Valdez Principles: Implications for Corporate Social Responsibility"**, Journal of business Ethics, 10, 1991, 883-890.
35. Senge, P.M., **The Fifth Discipline**, Nueva York, Doubleday, 1990.
36. Singer, P., **Animal Liberation**, Nueva York Review of Books, 1975.
37. Stone, C.D., **"Should Trees Have Standing", Toward Legal Rights for Natural Objects**, Southern California Law Review, 45, 1972, 450-501.
38. Tuleja, T., **Beyond the Bottom Line**, Nueva York, Facts on File Publications, 1985.