



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA EN SISTEMAS – PLANEACIÓN

**UN PLAN ESTRATÉGICO-TRANSACTIVO DE ACOMPAÑAMIENTO Y CONDUCCIÓN:
EL CASO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN INGENIERÍA**

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:
JOSÉ LUIS SEGURA SÁNCHEZ

TUTOR:
DR. BENITO SÁNCHEZ LARA
FACULTAD DE INGENIERÍA

CD. MÉXICO, OCTUBRE, 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

Presidente: DR. MARIANO ANTONIO GARCÍA MARTÍNEZ

Secretario: M.I. SILVINA HERNÁNDEZ GARCÍA

Vocal: DR. BENITO SÁNCHEZ LARA

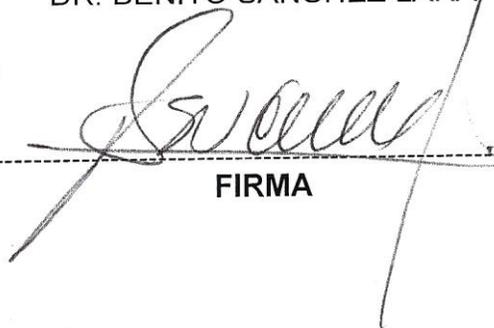
1^{er.} Suplente: DRA. PATRICIA BALDERAS CAÑAS

2^{d o.} Suplente: DRA. COZUMEL ALLANEC MONROY LEÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO,
FACULTAD DE INGENIERÍA

TUTOR DE TESIS:

DR. BENITO SÁNCHEZ LARA



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Benito Sánchez Lara', is written over a horizontal dashed line. The signature is fluid and cursive.

FIRMA

AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento principal de este trabajo es para Dios, que me hizo coincidir en este tiempo con todas las personas e instituciones que me apoyaron a lo largo de mi trayecto por la maestría.

Comenzaré por mi familia, mi madre Griselda y mi hermano José Antonio, quienes siempre han sido y serán mi más grande apoyo en todas las decisiones de mi vida. A su esfuerzo en conjunto conmigo les debo el iniciar mi camino en la maestría y a ellos les dedico este éxito de igual manera que en eventos pasados.

Sin duda no hubiera sido posible sin instituciones como la Facultad de Ingeniería y CONACYT, ambas preocupadas y ocupadas en preparar profesionistas de calidad para el futuro de nuestro país. Profesionistas de los cuales me siento orgulloso de pertenecer gracias a su apoyo.

En la vida si tenemos suerte podemos encontrarnos con personas excepcionales en el camino. Un enorme agradecimiento al Dr. Benito Sánchez Lara, poseedor de una gran calidad humana que me brindó su guía y orientación aun cuando no tenía que hacerlo. Siempre con una sonrisa y con palabras de apoyo que me llevaron a verlo como un amigo aún con las diferencias jerárquicas existentes. En verdad Dr. No tengo palabras para agradecer todo su apoyo.

A mis amigos sistémicos (Heriberto, Víctor, Gerardo, Jorge y Abraham), con quienes viví todo aquello que depara a los que pasamos por esta maravillosa Unidad de Posgrado de la Facultad de Ingeniería siempre tan enriquecedora de manera integral. Saben que los considero mis amigos y me precio de considerarme igual en sus vidas.

Una cantidad de personas que formaron parte de mi desarrollo a lo largo de este camino no me permitirían terminar de redactar esta parte, pero extendiendo a todo ellos y a todas ellas, su presencia y enseñanza para con mi desarrollo profesional y personal.

De corazón, a todos: Gracias.

ÍNDICE

Introducción

Objetivo general

Capítulo 1- Problemática de la Facultad de Ingeniería respecto al abandono, rezago y reprobación

1.1 Antecedentes de los sistemas educativos: su problemática y posibles alternativas	1
1.1.1 El fantasma de la Era Industrial	2
1.1.2 Estándares educativos	2
1.1.3 Supuestos de la Era Industrial	5
1.1.4 Otra perspectiva de la educación	5
1.1.5 La idea de Aprender a Aprender	5
1.1.5.1 Habilidades fundamentales	9
1.1.5.2 Competencias laborales	10
1.2 La enseñanza de la ingeniería en México y el mundo	10
1.3 La enseñanza en la Facultad de Ingeniería, UNAM	12
1.4 Esfuerzos con enfoque en la tutoría (relación tutor-tutelo)	16
1.5 Planteamiento de la propuesta	22

Capítulo 2- Marco conceptual

2.1 Objetivo del capítulo	24
2.2 El enfoque estratégico-transactivo como base de la propuesta	25
2.3 Planeación transactiva	25
2.3.1 De transacciones a acciones	25
2.4 Enfoque de la quinta disciplina	27
2.5 Enfoque del Coaching (acompañamiento + conducción): definiciones, escuelas, procesos/principios y herramientas	29
2.5.1 Definiciones de Coaching	30
2.5.2 Definición de Coaching para esta propuesta	31
2.5.3 Antecedentes del Coaching	31
2.5.4 Historia de la palabra "Coaching"	37
2.5.5 Escuelas Coaching	38
2.5.5.1 Escuela Norteamericana	39
2.5.5.2 Escuela Europea	41
2.5.5.3 Escuela Sudamericana	42
2.6 Coaching Educativo	45
2.6.1 Perfiles, metodología y herramientas	46
2.6.1.1 Perfil del estudiante	46
2.6.1.2 Perfil de un Docente-Coach	50

2.6.1.3 Prácticas de Coaching	52
2.6.1.4 Fases del proceso de Coaching	57
FASE 0 – Análisis del grupo	58
FASE 1 – Planificar conjuntamente	59
FASE 2 – Motivar	59
FASE 3 – Entrenar/Observar la situación	61
FASE 4 – Ofrecer feedback	62
FASE 5 – Replantear nuevas metas y acciones	62
FASE 6 – Inducir autodirección	62
2.6.1.5 Herramientas del Coaching	63
Herramientas internas	64
Herramientas externas	73
2.7 Estrategia para la formulación del plan	77

Capítulo 3- Propuesta de Plan de Coaching Académico

3.1 Objetivo del capítulo	88
3.2 Proceso de planeación	88
3.2.1 El esfuerzo de planeación y su ubicación en la FI	88
3.2.2 Propósito y misión a alcanzar	89
3.2.3 Análisis interno de la FI	91
3.2.4 Definición de las estrategias	94
3.2.5 Áreas críticas de resultados	95
3.2.6 Indicadores de desempeño	95
3.3 Plan Estratégico-Táctico	96
3.3.1 Proyectos	96
3.3.2 Acciones	96
3.3.3 Programa	101
3.3.4 Recursos necesarios	107
3.4 Consideraciones del Plan de Coaching Académico	108

Capítulo 4- Conclusiones y recomendaciones

4.1 Objetivo del capítulo	109
4.2 Conclusiones	111

Bibliografía	113
---------------------	------------

Introducción

La Facultad de Ingeniería es una institución líder en la formación de científicos y profesionales en las áreas de su competencia. Ha alcanzado logros importantes en la realización de las actividades sustantivas de la entidad, sin embargo, existen situaciones que deben atender para mantener ese liderazgo.

La deserción y la reprobación que prolongan los tiempos establecidos por los programas de estudio, así como los porcentajes de eficiencia terminal.

El desafío radica en garantizar la permanencia, avance curricular, egreso y titulación oportuna de cada cohorte generacional en todos los planes vigentes, y en reducir la brecha existente entre el número de estudiantes de primer ingreso y el de egresados y titulados de esa misma línea.

Se reconoce la realización de esfuerzos con anterioridad para resolver esta situación y se menciona en el documento "Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería 2015-2019", el interés que tiene por realizar una evaluación para retomar los que sean pertinentes, instrumentar nuevos y articular el conjunto de acciones para alcanzar metas propuestas.

El docente no solo es un actor clave en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el desempeño de los mismos incide de manera directa en la calidad de la enseñanza, por ello tienen el compromiso de mantenerse constantemente actualizados, dominar los conocimientos del área en la que imparten sus clases y métodos de enseñanza, entre otros preceptos establecidos por la Legislación Universitaria.

Ambas problemáticas, son consideradas en el Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería 2015-2019, y están siendo atendidas mediante las líneas rectoras correspondientes a los programas expuestos en el mismo documento. Más específicamente, en los primeros dos: 1. Formación integral de los estudiantes, 2. Desarrollo del personal académico.

En el programa 1, en su primer apartado "1.1 Iniciación e integración de los estudiantes de licenciatura a la dinámica institucional", establece como su primera línea de acción: Robustecer el PIT (Programa Institucional de Tutoría). En esta línea de acción en el inciso a) se considera la evaluación de los objetivos y perfil de logros de cada etapa del programa, así como las estrategias consideradas; el abordaje de temas con mayor impacto como son la organización personal y administración personal, el proyecto de vida personal y profesional, toma de decisiones, aprendizaje orientado a proyectos y programa de mentoría.

En el inciso c) se establece la necesidad de explorar la factibilidad de realizar tutoría a distancia, en línea, entre pares (estudiantes) u otra modalidad para ampliar los beneficios y la cobertura del programa.

Estos dos incisos exponen la apertura y sobre todo la intención de fortalecer el PIT mediante la exploración de alguna otra modalidad de tutoría (inciso c), aparte de considerar temas dentro de su programa de tutoría en materia de desarrollo humano y orientados a su vida personal y profesional (inciso a).

Es deber de todos los involucrados en los procesos de enseñanza-aprendizaje, el sumarnos a los esfuerzos que la Facultad de Ingeniería lleva a cabo en su compromiso de ofrecer una formación integral.

Objetivo

Proponer un Plan estratégico-transactivo de acompañamiento y conducción, que refuerce al PIT mediante la aplicación de prácticas de Coaching en las sesiones de tutoría, en un horizonte de planeación de 4 años (2016-2019).

Los resultados esperados son:

- Desarrollo de un diplomado sobre Coaching Académico que se agregue y se imparta como parte de la capacitación para docentes-tutores.
- La calendarización y desarrollo de sesiones de Coaching Académico dentro de las sesiones de tutoría (como complemento).
- Desarrollo e instrumentación de indicadores de medición que permitan obtener datos numéricos sobre los resultados de las sesiones de Coaching Académico

Dado que los esfuerzos por apoyar a los alumnos de la F.I. seguirán en constante actualización, este documento será una aportación importante a la base de información actual en materia de tutoría, y que sirva como base para la futura consulta sobre opciones para fortalecer el PIT.

Se pretende además, que este documento sirva para tener una visión más amplia respecto a las opciones que pueden sumarse a los esfuerzos realizados de la facultad para con la problemática actual.

Capítulo 1

Problemática de la Facultad de Ingeniería respecto al abandono, rezago y reprobación

1.1 Antecedentes de los sistemas educativos: su problemática y posibles alternativas

Es necesario exponer brevemente los antecedentes alrededor de la problemática del abandono escolar, el rezago y la reprobación de la población estudiantil de la Facultad de Ingeniería.

Nuestra actualidad está regida por cambios. No es tema nuevo el que nos topemos cada pocos meses con alguna nueva innovación tecnológica. Los países han entrado en una lucha por destacar y aportar algo al conocimiento ya generado por sus pares en el pasado. Las instituciones necesitan más multifuncionalidad por parte de las personas, ya que saben que es indispensable para que la empresa responda ante las amenazas y oportunidades que presenta el sector en el que se encuentren (ya no decir para sobrevivir en el mercado).

Esto ha llevado a convertir nuestra sociedad en una más ávida de nuevos productos, nuevos descubrimientos, nuevas exigencias y sobretodo, una presión constante sobre los principales actores de todos los sistemas: las personas.

Esta actualidad obliga a las personas a entrar en un proceso de adaptación constante a todo: a las nuevas tecnologías, al nuevo conocimiento, a los requerimientos de perfil para los trabajos, a las tendencias sociales, a los nuevos requisitos que su entorno les presenta.

Pero centrémonos en lo que respecta al sistema educativo que tiene influencia en el desarrollo de prácticamente todo lo referente a la innovación, la tecnología, la nueva información, la preparación de profesionales para el área productiva y más importantemente: sobre la calidad de vida de las personas.

1.1.1 El fantasma de la Era Industrial¹

Vivimos en un mundo saturado de supuestos, supuestos implícitos que se dan por sabidos en nuestra cultura y la manera en que actuamos habitualmente. Estamos regidos por un sistema que afecta todos los aspectos de nuestra vida y lo ha hecho desde antes de que, la mayoría de las generaciones aún con vida se lo imaginan. Este sistema genera estrés, un estrés acumulado sobre los miembros de la sociedad, un estrés que se infiltra en nuestras vidas y afecta nuestra vida personal. En específico y como parte del tema a tratar, se genera estrés en todos los actores que forman parte del sistema educativo. Los padres sufren de estrés laboral y están de acuerdo con que sus hijos vivan ese estrés que los preparará para el mundo real.

Pero así como todo avanza, el estrés también lo hace y alcanza a los alumnos que sufren estrés en la escuela gracias al sistema educativo. Los maestros se ven afectados por el estrés de preparar a las nuevas generaciones. Y los padres experimentan a su vez el estrés de no saber qué hacer por haber pasado por el mismo sistema que sus hijos. Gracias a esto, tenemos a una sociedad afectada, a un país demandante de soluciones a los problemas en el aprendizaje y a organizaciones educativas vistas como las únicas culpables del carente desempeño académico del país en comparación con lo que se puede lograr.

Hay quien dice que nadie se ha quejado del sistema o que simplemente es lo mejor y, lo que sucede en la mayoría de los casos, es que las personas no saben qué es lo mejor para ellos y se dejan influir por quienes aseveran tener la respuesta (algo que está por demás mencionar que es un error ya que nadie más que nosotros mismos tenemos la respuesta y, lo demás, solo debería considerarse como apoyo o ayuda, no en sí la dirección a seguir).

En realidad cada persona a través del aprendizaje en sus vidas descubre lo que desea y quiere, y ciertamente existen personas que tienen el valor de decir “este no es el tipo de vida para mí”.

¿Y cómo es que está compuesto este sistema que tanto estrés genera y que tiene insatisfechos a una inmensa parte del mundo?

1.1.2. Estándares educativos ²

Desde que alguien creó una prueba estandarizada condenó al sistema educativo a poder identificar el grado de aprendizaje adquirido, pero al mismo tiempo, a ser esclavo de demostrar constantemente el ser merecedor de beneficios (hablando de personas e instituciones por igual, ya que una persona que cumple con el estándar educativo obtiene reconocimiento y una instancia educativa obtiene recursos).

¹ (Peter Senge, 2002)

² (Peter M. Senge, 2012)

El problema es que se quiere mayor rendimiento en pruebas estandarizadas, porque de ellas depende el presupuesto y hasta las posiciones laborales de los mismos maestros, así que aumentan la carga de trabajo. De igual manera con los estudiantes, el cumplir con el estándar les facilita el camino hacia una mejor preparación académica.

Michael Winetrip, redactor educativo del New York Times que expresa con claridad la situación que se vive actualmente:

“Hay muchas maneras de medir el éxito en una escuela, pero en este momento histórico la que aparece en todos los periódicos, la que se usa para medir todas las escuelas y todos los distritos escolares y la que está en boca de todos los políticos es el rendimiento de pruebas estandarizadas. Y mientras prevalezca esa actitud, esos maletines estarán llenos todas las noches, desde el primer grado en adelante y acaso desde antes”

Y es así, el estrés se acumula y estalla. Las escuelas al ser culpadas de no mantener el orden, crean más presión aún. *El estudiante o se conforma o se desconecta.* Y esto trae consecuencias gracias a un modelo educativo cuyos orígenes datan desde el siglo XVIII., pero aun así desde la antigüedad, se concibe el mundo como algo conformado de componentes y partes diversas que se acoplan unos con otros, una vez que se analizan las partes, el mundo se puede predecir y controlar, como se controla una máquina.

Continúa Senge mencionando, que Federico el Grande, rey de Prusia en el s XVIII, a raíz del interés por obtener triunfos militares, instituyó la estandarización, la uniformidad y ejercicios de entrenamiento. Esto permitió que se convirtieran en máquinas con piezas intercambiables, equipo estandarizado y reglamento estricto. Lo ideó estudiando máquinas porque quería que el ejército fuese un instrumento confiable.

En el siglo XIX los industriales tomaron como modelo para las organizaciones el ejército de Federico el grande incluyendo estructuras mecanicistas: cadena de mando, entrenamiento y desarrollo para el aprendizaje. Esto llevó a las organizaciones a volverse máquinas y desde entonces las identificamos como “líneas de montaje”, que produciría un número increíble de objetos iguales y más rápidamente.

La línea de montaje se transformó en trabajadores intercambiables preparados, que desempeñan tareas de repetición diseñadas con precisión y a un ritmo fijado por jefes externos.

Los educadores del siglo XIX tomaron este diseño resultando así el sistema escolar de la era industrial hecho a imagen de la línea de montaje.

- Separan a los niños en etapas: grados.
- Deben pasar todos juntos de una etapa a la siguiente.
- Cada etapa tiene un supervisor: el maestro.
- Los grupos de niños se reúnan en horarios determinados para prepararse para las pruebas.
- Toda la escuela debe funcionar al mismo ritmo, a velocidad uniforme y con las rígidas actividades diarias.

- Los maestros sabían la cantidad de materia que le correspondía cubrir para mantener la línea en movimiento.
- Todo estandarizado por una junta escolar.

El resultado: un modelo de escuela gobernada en forma autoritaria, destinada a dar un producto estándar (los trabajadores que se necesitaban para las fábricas y las oficinas) y tan dependiente de mantener control como los ejércitos de Federico el Grande. Y con ello, una sociedad modelada como cadena de montaje. Una en la que se les enseñaba a comprender el mundo y amoldarse, y no para dominarlo o controlarlo.

Ese modelo educativo aumentó la producción pero creó problemas, definió a los talentosos y a los tontos. Si no avanzaban a la par de los demás según lo establecido, eran considerados tontos y dando por sentado que: **¡todos los alumnos aprenden de la misma manera!**

Los maestros se convirtieron en inspectores y controladores, y no era la relación mentor-discípulo. Ya no existía automotivación y autodisciplina. Todo recayó en el maestro, motivar y observar que se cumplan las reglas fijadas. Se buscó ganar la aprobación del maestro en lugar de evaluar las propias capacidades.

El alumno se convierte en un producto consecuencia de un proceso educativo. Un producto que la sociedad ya no considera “adecuado” para satisfacer las demandas que requieren el país y la sociedad misma. Y su reacción es: “hacer lo mismo que ha venido haciendo solo que con más empeño” (aumenta la carga de trabajo, las pruebas estandarizadas se intensifican y se enfoca en no preocuparse por el aprendizaje).

Tanto escuelas como empresas se ven estresadas por satisfacer los intereses de sus respectivos stakeholders (los interesados en el sistema educativo).

Afortunada o desafortunadamente, el sistema educativo es la base desde la cual se construye una parte importante del conocimiento de las personas y en prácticamente todos los casos, es el origen del cual las personas toman principios que llevarán consigo toda la vida. Está de más mencionar que si se acondiciona a un niño a cumplir con las exigencias del sistema educativo de una forma determinada, éste las llevará consigo inconscientemente por el resto de su vida hasta que se dé cuenta de que dicho acondicionamiento producto del sistema educativo no es la directriz que el mundo actual está siguiendo.

Es un mundo en que el maestro controla, el alumno depende de la aprobación del maestro y el aprendizaje se define como sacar buena calificación en el examen. Y es aquí donde muy pocos reconocen que la escuela también puede ser la palanca para crear sociedades orientadas al aprendizaje.

Actualmente en nuestro país, la escuela no es para casi nadie, un lugar donde se ahonde en el sentido de quienes somos, siendo que esto es fundamental para el desarrollo de quiénes somos y como base para recorrer el camino profesional que elijamos.

1.1.3 Supuestos de la Era Industrial³

- 1 **Que los niños son deficientes y la escuela los corrige-** La escuela hace evidentes las deficiencias de los alumnos. Los hacen sentir que están mal, de que no sirven para ciertas materias. Algo está deficiente y hay que arreglarlo.
- 2 **Se aprende con la cabeza no con el resto del cuerpo.-** El desarrollo cognoscitivo comprende conocimiento corporal y cerebral. El conocimiento es inseparable de la acción. Es recibir información y hacer algo con esa información. El aprendizaje abarca todo un espectro de inteligencias, incluyendo destrezas musicales, cinéticas, espaciales, interpersonales, emocionales, el razonamiento simbólico. Cuantas más modalidades de aprender adoptemos más amplio y profundo será nuestro crecimiento.
- 3 **Que todos aprenden o deben de aprender de la misma manera.-** Hablamos de la omisión de inteligencias múltiples y estilos de aprender. A menudo se define a los alumnos como personas con problemas de aprendizaje. Dicen que son incapaces de aprender, el proceso es el incapacitado no la persona ni el educador que no sabe cómo.
- 4 **Se aprende en clase no en el mundo-** Es bien sabido que el aplicar lo que se aprende tiene más impacto que solo dejarlo en un libro, un pizarrón o un cuaderno.
- 5 **Que hay niños inteligentes y niños torpes-** Por mucho éste es el que más falta de respeto genera a todos aquellos inmersos en el sistema educativo. Un calificativo despreciativo producto de la ignorancia.

1.1.4 Otra perspectiva de la educación

Se necesita cambiar el paradigma educacional actual basado en modelo mecanicista (orientado a la “producción en masa”) de ingenieros mediante el almacenamiento de datos aprendidos de memoria, por uno enfocado al aprendizaje y al incremento de la calidad del mismo. Dentro del cual, se respeten los diferentes tipos de aprendizaje y no solo se opte por la memorización. Además de considerar que el verdadero detonante en el progreso educativo de los estudiantes, no solo viene de aquellos interesados en el proceso enseñanza-aprendizaje, también se encuentra en los estudiantes mismos, es decir, el compromiso y la motivación para avanzar y superar obstáculos que los limiten en su educación integral.

De igual manera se debe explorar nuevas estrategias que apoyen al aprendizaje y el desempeño de los estudiantes.

1.1.5 La idea de Aprender a Aprender

El concepto de Aprender a Aprender nos aporta una amplia gama de mejoras que pueden integrarse al modelo de aprendizaje.

³ (Peter M. Senge, 2012)

La Comisión Europea (2007)⁴ la define como una competencia que desarrolla “*la **capacidad para proseguir y persistir en el aprendizaje, organizar el propio aprendizaje, lo que conlleva realizar un control eficaz del tiempo y la información, individual y grupalmente. Esta competencia incluye la conciencia de las necesidades y procesos del propio aprendizaje, la identificación de las oportunidades disponibles, la habilidad para superar los obstáculos con el fin de aprender con éxito. Incluye obtener, procesar y asimilar nuevos conocimientos y habilidades así como la búsqueda y utilización de una guía.***”

Aprender a aprender significa que los estudiantes se comprometan a construir su conocimiento a partir de sus aprendizajes y experiencias vitales anteriores con el fin de **utilizar y aplicar el conocimiento y las habilidades en una variedad de contextos: en casa, en el trabajo, en la educación y la docencia.**

La aplicación de esta competencia involucra el **desarrollo de habilidades** que permiten mejorar el aprendizaje de las materias pertenecientes a cualquier área de especialización.

La propuesta de un modelo de escuelas que aprenden realmente podría traer un efecto positivo en la formación integral del estudiante.

Como consecuencia, el desarrollo de estas habilidades mejorará importantemente el desempeño académico (disminuir el número de materias reprobadas, subir el promedio, lograr una comprensión más completa de las asignaturas, evitar el abandono), lo cual traerá como consecuencia un **modelo educativo centrado en el aprendizaje integral de los alumnos y profesores.**

Durante las últimas décadas del siglo XX y en lo que va del siglo XXI, la sociedad ha sido sometida a un ritmo acelerado en términos de economía, tecnología y educación. Los cambios tienen efecto en el área laboral, misma que demanda a las organizaciones educativas preparar a la futura fuerza laboral. a partir de los años 80, instituciones y organizaciones se dieron a la tarea de investigar cuáles son las habilidades que mejor complementan el procesos de enseñanza-aprendizaje y que cumplen las exigencias de los puestos de trabajo y la sociedad.

Las habilidades se ha agrupado en tres áreas principales:⁵

1. Habilidades de aprendizaje e innovación: el pensamiento crítico y resolución de problemas, la comunicación y la colaboración, la creatividad y la innovación
2. Habilidades digitales de alfabetización: la alfabetización informacional, alfabetización audiovisual, las tecnologías de la información y la alfabetización de las TIC's

⁴ (European Comission, 2007)

⁵ Trilling, Bernie and Fadel, Charles: *21st Century Skills: Learning for Life in Our Times*, Jossey-Bass (publisher), 2009. [ISBN 978-0-470-55362-6](https://doi.org/10.1002/9780470553626)

3. Carrera y habilidades para la vida: flexibilidad y adaptabilidad, iniciativa y autonomía, interacción social e intercultural, la productividad y la rendición de cuentas

El mundo se ha comprometido con la educación y ha demostrado alrededor del globo que los resultados son medibles.

Los países orientales no solo lideran las pruebas PISA basadas en los conocimientos y la memorización, sino también en la resolución de problemas prácticos. En dichas pruebas, en las que han participado 85.000 estudiantes de 44 países, los primeros puestos fueron para: China (Shangai), Singapur, China (Hong Kong), Taiwán y Corea del Sur.⁶

Singapur se sitúa a la cabeza en resolución de problemas gracias al aprendizaje a través de la experimentación. Pero en Europa, Finlandia lidera las pruebas PISA en esa misma área.⁷

Los resultados del 2012 colocan a México como uno de los países peor evaluados en educación de los 65 que aplican ese examen coordinado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). México se ubica en lugar 53 de 65 en el área de “Matemáticas”, con una calificación promedio de 413 puntos (en una escala de 0 a 1,000); superando a países latinoamericanos como Uruguay (409 puntos), Costa Rica (407), Brasil (391) y Perú (368); pero muy por debajo de las naciones y regiones asiáticas que encabezan en el ranking, como Shanghai, China (613 puntos), Singapur (573), Hong Kong (561), China Taipéi (560) y Corea del Sur (554 puntos). En cuanto a “Comprensión de Lectura”, México se sitúa en la posición 52 de 65 con una calificación promedio de 424 puntos, por encima de países de América Latina como Uruguay (411 puntos) y Brasil (410), pero debajo de Chile y Costa Rica (ambos con 441 puntos). México fue superado por más de 100 puntos (de una escala de 1,000) por los países y regiones en la parte más alta de este ranking: Shanghai, China (570 puntos); Hong-Kong, China (545); Singapur (542); Japón (538) y Corea del Sur (536 puntos). En “Ciencias”, los estudiantes mexicanos evaluados obtuvieron una calificación promedio de 415 puntos, con lo que el país se coloca en la posición 55 de 65 en este rubro, superando a países latinoamericanos como Argentina (406 puntos), Brasil (405), Colombia (399) y Perú (373 puntos). México está 165 puntos por

⁶ Wikipedia (Sin fecha disponible). Informe PISA [En línea]. Disponible:

https://es.wikipedia.org/wiki/Informe_PISA#PISA_2012 [Marzo 29, 2016]

⁷ P. M. Díez/C. Calvo/J. Ansorena/M. Trillo/M. Arizabalaga (Abril 7, 2014). De Finlandia A Singapur: los mejores sistemas educativos del mundo [En línea]. Disponible: http://www.abc.es/sociedad/20140407/abc-sistemas-educativos-exito-mundo-201404061949_1.html [Marzo 29, 2016]

debajo de Shanghai, China, que encabeza el ranking con 580 puntos; le sigue Hong-Kong con 555 puntos; luego Singapur con 551; Japón con 547 y Finlandia con 545 puntos.⁸

La OCDE aclara que la evaluación no mide solamente si los alumnos pueden reproducir el conocimiento, sino que examina también qué tan bien los alumnos pueden usar lo que han aprendido y aplicarlo en contextos no familiares, tanto dentro como fuera de la escuela.

De igual manera, la OCDE estima que la mitad del crecimiento económico en los países desarrollados en la última década provino de la mejora de las habilidades. En palabras de Andreas Schleicher, director adjunto de la OCDE para la educación: "La economía mundial ya no paga por lo que sabe la gente, pero sí por lo que esa gente puede hacer con ese conocimiento". En un análisis realizado, respecto a los resultados de la prueba PISA, se habla de las nuevas habilidades que el mundo está demandando tanto en materia de educación como laboral. Entre las habilidades se encuentran la inteligencia emocional, la comunicación, la resolución de problemas, el liderazgo y el trabajo en equipo.⁹

Los mejores sistemas educativos del mundo de acuerdo a la Prueba PISA y al análisis de dichos datos, arrojan entre tantas conclusiones, dos puntos importantes¹⁰:

Es fundamental "enseñar a aprender" y no simplemente inculcar conocimiento.

Desde inicios de los 80's, se han realizado investigaciones para identificar las habilidades y competencias personales y académicas, necesarias para las generaciones de aquel entonces. La identificación e implementación de las habilidades del siglo 21 en la educación y los lugares de trabajo comenzó en los Estados Unidos y se esparció a Canadá, Reino Unido, Nueva Zelanda y a través de organizaciones como la OCDE.

⁸ Vargas, M.A. (Diciembre 3, 2013). PISA: Ranking de los mejores y peores países en educación. [En línea]. Disponible: <http://www.adnpolitico.com/ciudadanos/2013/12/03/pisa-ranking-de-los-mejores-y-peores-paises-en-educacion> [Marzo 29, 2016]

⁹ PEARSON (Sin fecha disponible). Education and Skills for life. [En línea]. Disponible: <http://thelearningcurve.pearson.com/2014-report-summary/> [Marzo 29, 2016]

¹⁰ Del Villar, J.B. (Mayo 15, 2014). Estos son los 10 mejores sistemas educativos del mundo. [En línea]. Disponible: <http://pijamasurf.com/2014/05/estos-son-los-10-mejores-sistemas-educativos-del-mundo/> [Marzo 29, 2016]

Una de estas investigaciones fue realizada por la Comisión Nacional de Excelencia en Educación de los Estados Unidos en 1981. La información se condensó en el reporte: *A Nation at Risk: The Imperative for Education Reform* en 1983. En este reporte se encontró un aspecto clave y era el que la reforma educativa se debería enfocar en la meta de crear una sociedad del conocimiento.

Las recomendaciones, instrucciones y habilidades contenidas en el reporte fueron:¹¹

- Bases de conocimiento: inglés (su idioma), matemáticas, ciencias, estudios sociales, ciencias de la computación.
- Complementos al currículo: dominio de lenguajes extranjeros, artes escénicas, las bellas artes, estudios profesionales y la búsqueda de educación de nivel superior.

Consolidación de las siguientes habilidades y capacidades:

- Entusiasmo por el aprendizaje
- Comprensión profunda de lo aprendido
- Aplicación de lo aprendido
- Inquisitividad, examinación, pensamiento crítico y razonamiento
- Comunicación (escribir bien, escuchar efectivamente, ser competentes en una lengua extranjera, dialogo inteligente, comprensión de implicaciones culturales y del entorno)
- Tecnología (computadoras, información, tecnologías nuevas)

De acuerdo con la SCANS (Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills) de los Estados Unidos, en su reporte inicial *What Work Requires of Schools*, concluyen que cualquier trabajo necesita que las personas cuenten con habilidades clave: habilidades básicas y de conocimiento, habilidades cognitivas que apliquen el conocimiento, habilidades personales para gestión y desempeño y 5 competencias laborales, todas ellas enlistadas a continuación.

1.1.5.1 Habilidades fundamentales

- Básicas: leer, escribir, realizar operaciones aritméticas y matemáticas, escuchar y hablar.
- Cognitivas: pensamiento creativo, toma de decisiones, resolución de problemas, visualización, saber cómo aprender y razonamiento.
- Personales: responsabilidad, autoestima, sociales, auto-gestión, integridad y honestidad

¹¹ Wikipedia. (Sin fecha disponible). 21st century skills [En línea]. Disponible: https://en.wikipedia.org/wiki/21st_century_skills [Marzo 29, 2016]

1.1.5.2 Competencias laborales

- Recursos: identificación, organización, planeación y ubicación de los recursos.
- Interpersonales: trabajar con otros, participación como miembro de un equipo, enseñar nuevas habilidades a los demás, servicio al cliente, liderazgo, negociación, trabajar con diversidad.
- Información: adquisición y uso de la información
- Sistemas: comprender las relaciones complejas, desempeño
- Tecnología: trabajar con una variedad de tecnología

Por su parte la OCDE en 1997, cuando lanzó a los miembros que forman parte de la organización, el programa PISA, identificó 3 categorías de competencias¹²:

- El uso de herramientas interactivamente
- Interacción en grupos heterogéneos
- Actuar autónomamente

Países como Finlandia, poseen un sistema educativo que lejos de ser un sistema altamente coercitivo tiene como centro no el conocimiento en sí mismo, sino al alumno. Los niños y jóvenes desarrollan sus potencialidades amando aprender. En ese país existe una idea que lejos de ser una utopía es la que orienta la acción de todos: "un alumno feliz, bien desarrollado, con la libertad para desarrollarse a su ritmo, adquirirá más fácilmente los conocimientos".¹³

Se ha insistido en despertar la conciencia de cada niño o joven, llevándolos a entender que las personas son más valiosas que las cosas y que la ciencia sí puede estar al servicio de la humanidad

1.2 La enseñanza de la ingeniería en México y el mundo¹⁴

La Academia de Ingeniería de México con el patrocinio del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), realizó un informe sobre la ingeniería en nuestro país. Más allá de los beneficios pertinentes sobre los avances tecnológicos que implica el contribuir al desarrollo de la población interesada en temas de ciencia y tecnología, el informe presenta una realidad experimentada alrededor de la ingeniería: la necesidad de impulsarla.

Formamos parte de la sociedad de la información y el conocimiento (SIC), y actualmente es inmensa la cantidad de información que se genera día con día, algo que se presume

¹² Wikipedia. (Sin fecha disponible). 21st century skills [En línea]. Disponible: https://en.wikipedia.org/wiki/21st_century_skills [Marzo 29, 2016]

¹³ Lomelí, P. (Abril 2, 2012). Sistema educativo de Finlandia vs México [En línea]. Disponible: <http://leizahaj.blogspot.mx/2012/04/sistema-educativo-de-finlandia-vs.html> [Mayo 22, 2016]

¹⁴ (Academia de ingeniería, Estado del arte y Prospectiva de la ingeniería en México y el mundo, 2012)

como un producto de esta etapa de la humanidad. Pero no por ello, el aprendizaje es integral y refleja resultados en las áreas de ingeniería.

El informe expone como parte de las debilidades que presenta la enseñanza de la ingeniería en México, una alta deserción escolar en la licenciatura de ingeniería, cercana al 50%¹⁵.

Para el ciclo escolar 2014-2015, se reportan datos de 2,572 alumnos de primer ingreso, 1,647 egresados y 1,074 titulados.

De igual manera, asevera que una tercera parte de los que egresan de la licenciatura de ingeniería no se titulan.

En la siguiente figura se presenta la evolución del número de alumnos de primer ingreso a las licenciaturas en Ingeniería en nuestro país, así como el número de alumnos que egresan y que se titulan.

La tasa de crecimiento anual de los alumnos de primer ingreso es de 6.99%, teniendo un crecimiento del 157% en el periodo de estudio de 1997-1998 a 2011-2012.

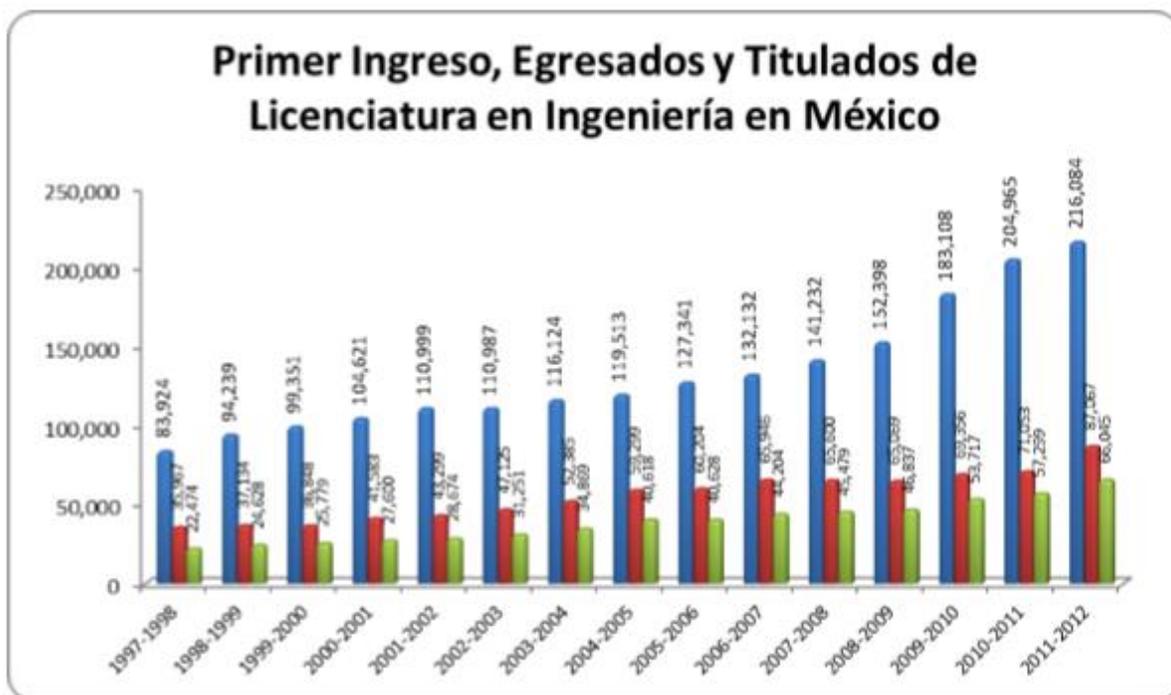


Ilustración 1: Primer ingreso, egresados y titulados de licenciatura en ingeniería en México¹⁶

Los programas de estudio suelen tener las materias de ciencias básicas en los cuatro primeros semestres de la licenciatura, lo cual es poco motivador e interesante para los

¹⁵ (Academia de ingeniería, Estado del arte y Prospectiva de la ingeniería en México y el mundo, 2012)

¹⁶ Documento de conclusiones y recomendaciones del estudio EAPIMM, 2012.

alumnos, porque favorece la desvinculación entre la teoría y la práctica, y desalienta a los estudiantes, ya que no captan las funciones de la profesión y se propicia la deserción.

En México, el rezago, el abandono y la reprobación, son problemáticas reales que aún se mantienen, y en la Facultad de Ingeniería, es algo que se ha estado atendiendo.

1.3 La enseñanza en la Facultad de Ingeniería, UNAM¹⁷

La Facultad de Ingeniería al igual que la Universidad Nacional Autónoma de México, es sensible a las exigencias y cambios derivados de un entorno social complejo y cambiante en el que cada día se plantean nuevos desafíos. Esto la lleva a planear los cambios que le permitan renovarse a sí misma y situarse a la altura que exigen las circunstancias nacionales y mundiales.

Tiene como principal encomienda formar profesionales íntegros altamente competitivos, capaces de generar y aplicar nuevos conocimientos en beneficio de la humanidad.

La aspiración de la facultad es conservar e incrementar la demanda de sus egresados por el sector productivo.

Actualmente su población estudiantil es de 14,389 alumnos: 13,008 de licenciatura y 1.381 de posgrado. En ella se ofrecen las licenciaturas de Ingeniería Civil, en Computación, Geofísica, Geológica, Geomática, Industrial, Mecánica, Mecatrónica, en Minas y Metalurgia, en Telecomunicaciones y Petrolera, todas evaluadas satisfactoriamente por el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería (CACEI).

Dato obtenidos del Anuario de ANUIES para la enseñanza de la ingeniería en la UNAM arrojaron lo siguiente:

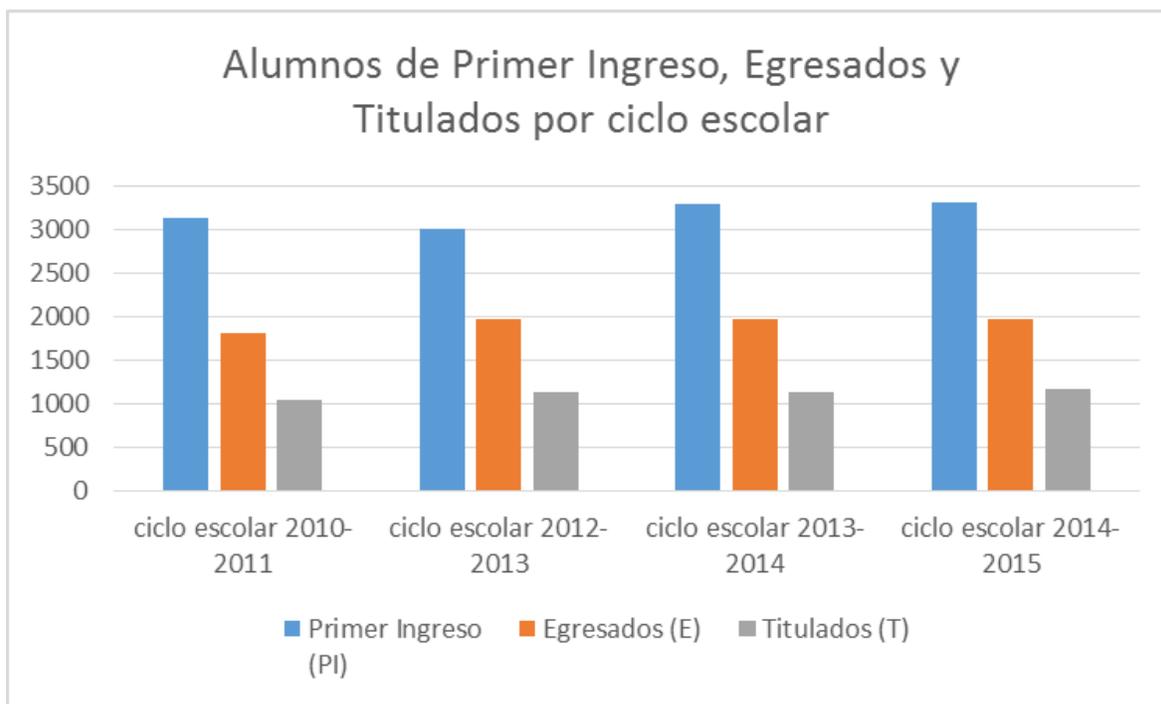
	PRIMER INGRESO (PI)	EGRESADOS (E)	TITULADOS (T)	% DE E RESPECTO A PI	% DE T RESPECTO A PI	% DE T RESPECTO A E
CICLO ESCOLAR 2010-2011	3129	1819	1037	58%	33%	57%
CICLO ESCOLAR 2012-2013	3009	1976	1131	66%	38%	57%
CICLO ESCOLAR 2013-2014	3290	1982	1131	60%	34%	57%
CICLO ESCOLAR 2014-2015	3313	1982	1168	60%	35%	59%

Número de alumnos de Primer Ingreso, Egresados, Titulados y sus porcentajes respectivos.¹⁸

¹⁷ (Sandoval, Plan de Desarrollo 2015-2019, Facultad de Ingeniería, 2015)

¹⁸ Anuario Estadístico, Población Escolar en la Educación Superior, ANUIES (2016).

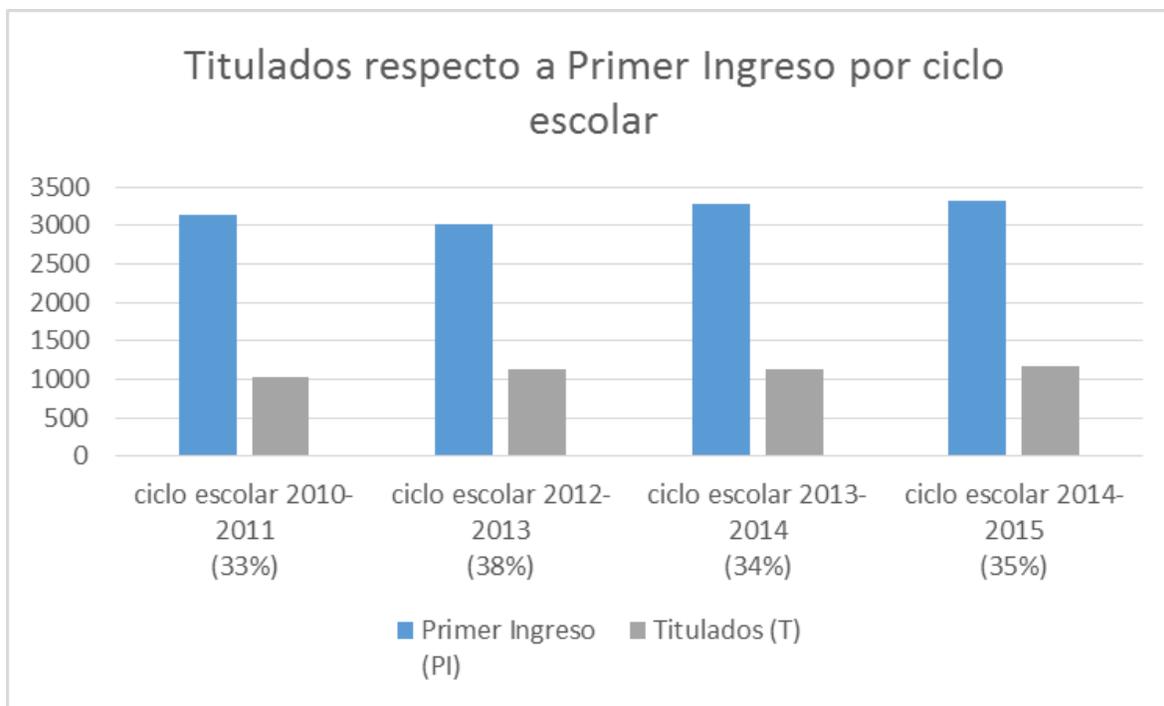
De la cual podemos generar la siguiente gráfica



Alumnos de Primer Ingreso, Egresados y Titulados por ciclo escolar¹⁹

De lo anterior es posible observar la gran cantidad numérica entre los titulados y los alumnos de Primer Ingreso de cada ciclo escolar. Si a eso le sumamos que los titulados de cada ciclo escolar no son los que ingresaron, es decir, tienen al menos 4.5 semestres en la facultad, estamos hablando de que el problema viene incluso desde años atrás y podemos inferir que se mantiene un margen aproximado al visible en la tabla y la gráfica arriba expuestos.

¹⁹ Anuario Estadístico, Población Escolar en la Educación Superior, ANUIES (2016).



Titulados respecto a Primer Ingreso por ciclo escolar.²⁰

En esta última gráfica es bastante evidente la brecha que existe a nivel global, entre el número de alumnos que ingresan a las carreras de ingeniería respecto de los que se titulan.

Los planes de estudio de cada una de las carreras fueron revisados, actualizados y aprobados por el Consejo Técnico de la Facultad y el Consejo Académico de las Áreas de las Ciencias Físico Matemáticas y de las Ingenierías (CAACFMI).

Un aspecto que demanda atención son los altos índices de deserción y reprobación que prolongan los tiempos establecidos por los programas de estudio, así como los bajos porcentajes de eficiencia terminal.

El gran desafío radica en garantizar la permanencia, avance curricular, egreso y titulación oportuna de cada generación en todos los planes vigentes, y en reducir la brecha existente entre el número de estudiantes de primer ingreso y el de egresados y titulados de esa misma línea.

Los académicos de la Facultad de Ingeniería de la UNAM, son actores claves en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que son los mediadores entre el currículo y el estudiante. La planta académica de la Facultad está conformada por 1,864 docentes que tienen un promedio de edad de 46 años.

²⁰ Anuario Estadístico, Población Escolar en la Educación Superior, ANUIES (2016).

El desempeño de los docentes incide directamente en la calidad de la enseñanza, por ello tienen el compromiso de mantenerse constantemente actualizados, dominar los conocimientos del área en la que imparten sus clases y métodos de enseñanza, entre otros preceptos establecidos por la Legislación Universitaria.

A pesar de los esfuerzos realizados, se requiere lograr un mayor impacto en la transformación de las prácticas de enseñanza.

Las prioridades del Plan de Desarrollo 2015-2019 se concentran en el fortalecimiento de las funciones sustantivas de la entidad.

Para hacer frente a los desafíos institucionales el plan de desarrollo consta de seis programas que dan actualmente, rumbo al quehacer institucional para el cumplimiento de los objetivos prioritarios de su agenda de trabajo:

1. Formación integral de los estudiantes
2. Formación, desarrollo profesional y superación del personal académico para la innovación en la función docente
3. Mejoramiento de la calidad y la productividad en las actividades de investigación y desarrollo tecnológico
4. La vinculación y la difusión como estrategias transversales para la proyección de la entidad
5. Educación continua y a distancia
6. Gestión y administración centradas en la planeación

Dichos programas atienden las problemáticas actuales expresadas en el Plan de Desarrollo, y áreas de oportunidad que tiene la Facultad. De igual manera, hacen un llamado a todos los involucrados en el proceso de aprendizaje para que sumen a los esfuerzos actuales y se comprometan a direccionar los mismos hacia el cumplimiento de las metas y objetivos expuestos en el Plan de Desarrollo 2015-2019.

El rector reconoció que se realizaron esfuerzos con anterioridad para resolver esta situación y mencionó el interés que tiene por realizar una evaluación para retomar los que sean pertinentes, instrumentar nuevos y articular el conjunto de acciones para alcanzar metas propuestas.

El desempeño de los académicos incide de manera directa en la calidad de la enseñanza, por ello tienen el compromiso de mantenerse constantemente actualizados, dominar los conocimientos del área en la que imparten sus clases y métodos de enseñanza, entre otros preceptos establecidos por la Legislación Universitaria.

Ambas problemáticas, son consideradas en el Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería (2015-2019), y están siendo atendidas mediante las líneas rectoras correspondientes a los programas expuestos en el mismo documento. Más específicamente, en los primeros dos: 1. Formación integral de los estudiantes, 2. Desarrollo del personal académico.

En el programa 1, el su primer apartado "1.1 Iniciación e integración de los estudiantes de licenciatura a la dinámica institucional", establece como su primera línea de acción:

Robustecer el PIT (Programa Institucional de Tutoría). En esta línea de acción en el inciso a) se considera la evaluación de los objetivos y perfil de logros de cada etapa del programa, así como las estrategias consideradas; el abordaje de temas con mayor impacto como son la organización personal y administración personal, el proyecto de vida personal y profesional, toma de decisiones, aprendizaje orientado a proyectos y programa de mentoría.

En el inciso c) se establece la necesidad de explorar la factibilidad de realizar tutoría a distancia, en línea, entre pares (estudiantes) u otra modalidad para ampliar los beneficios y la cobertura del programa.

Estos dos incisos exponen la apertura y sobre todo la intención de fortalecer el PIT mediante la exploración de alguna otra modalidad de tutoría (inciso c), aparte de considerar temas dentro de su programa de tutoría en materia de desarrollo humano y orientados a su vida personal y profesional (inciso a).

1.4 Esfuerzos con enfoque en la tutoría (relación tutor-tutelo)

Para saber sobre la tutoría que se imparte en la Facultad de Ingeniería, es necesario remontarnos al origen de dicho esfuerzo en el pasado periodo 2011-2015 dirigido por el Dr. José Narro Robles (rector de la Universidad en aquel tiempo).

Con el objeto de dar respuesta a los retos que convocan a la UNAM en cuanto a permanencia y bienestar del estudiante, debido a la persistencia de problemas como bajo rendimiento escolar, rezago, abandono, deserción, y con la finalidad de contribuir al Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015 del Dr. José Narro Robles, fue que se elaboró la iniciativa para implantar un Sistema Institucional de Tutoría (SIT).

Dentro de sus objetivos generales se pretendía generar un Sistema Institucional de Tutoría de la UNAM que favoreciera el desarrollo integral de los estudiantes de bachillerato y licenciatura, a través de acciones articuladas que impactasen positivamente en la permanencia, el rendimiento y el egreso.

En dicho proyecto se conceptualiza al SIT como el conjunto de acciones articuladas para el desarrollo de Programas Institucionales de Tutoría²¹ (PIT) y sus respectivos Programas de Acción Tutorial²² (PAT). La definición de tutoría que se presenta en el documento del SIT dice:

²¹ (Programa Institucional de Tutoría de la Facultad de Ingeniería, UNAM, 2014)

²² (Plan de Acción Tutorial 2015, 2015)

*Un proceso que consiste en el acompañamiento de los profesores a los alumnos, mediante la atención personalizada, que tiene como propósito orientarlos hacia una educación integral.*²³

El Sistema Institucional de Tutoría se enmarca en el Programa de Trabajo para la UNAM 2011-2015 en la línea rectora 1. Mejorar la calidad y pertinencia de los programas de formación de los alumnos de la UNAM e incrementar la equidad en el acceso a aquellos métodos, tecnologías y elementos que favorezcan su preparación y desempeño. Continúa indicando que uno de sus objetivos es:

“Asegurar que todas las entidades académicas cuenten con un programa de apoyo para los alumnos que combata el rezago académico y contribuya a la recuperación de los estudiantes irregulares, mediante la organización de un sistema de tutores, de la puesta en práctica de proyectos de seguimiento de trayectorias escolares y de egresados, al igual que sobre los problemas de salud del estudiante, abandono escolar y eficiencia terminal” (pág. 24).

El Programa Institucional de Tutoría de la Facultad de Ingeniería, está organizado para brindar atención al estudiantado en tres etapas:

- La primera enfocada a la integración de los jóvenes al ambiente universitario y el desarrollo de un plan de trabajo para su desempeño como estudiantes.
- La segunda orientada a propiciar su formación profesional integral con la adquisición y desarrollo de habilidades y actitudes propias de la ingeniería.
- La tercera dirigida a la vinculación y proyección de los estudiantes hacia el campo y áreas de intervención profesional y estudios de posgrado.

A todos los estudiantes de la Facultad de Ingeniería se les asigna un tutor desde que ingresan.

La tutoría inicia en el primer semestre y se extiende a lo largo de la carrera según las necesidades e interés de cada estudiante y disponibilidad del tutor. El estudiante sabe que cuenta con el tutor y el tutor conoce el avance escolar del estudiante. Al final de la carrera se propicia que el tutor acompañe al estudiante en su proceso de titulación.

En la tercera etapa, existe un programa que forma parte de la tutoría, el Programa de Mentoría- FI, el cual consiste en que ingenieros profesionistas y egresados de la facultad, brinden orientación y experiencias a los estudiantes encaminadas a facilitar su incorporación al campo laboral.

El proceso de intervención tutorial se realiza con atención personalizada a cada estudiante, con la finalidad de orientarle y apoyarle en diferentes dimensiones de su desempeño. El compromiso del tutor es diagnosticar necesidades particulares, estructurar conjuntamente con el estudiante el plan de acción tutorial para el semestre y llevarlo a cabo, en caso necesario canalizar al estudiante a las instancias de apoyo correspondientes,

²³ (Sistema Institucional de Tutoría para la UNAM, 2012)

posteriormente supervisar y dar seguimiento a cada caso y finalmente realizar un proceso de evaluación conjuntamente con el responsable del programa de tutoría. Dichas responsabilidades se muestran en el siguiente esquema.



En la evaluación participan estudiantes, tutores y coordinadores del programa en distintos momentos y a través de diversos medios (cuestionarios, formatos, escalas, entrevistas, reportes e indicadores), entre los que se cuentan los siguientes:

- **Cuestionario de evaluación (opinión de los estudiantes)**
Recoge información de la opinión de los alumnos acerca de los tutores, de la tutoría y de ellos mismos como estudiantes de tutoría.
- **Encuesta de autoevaluación**
Cuestionario mediante el que cada tutor describe y valora aspectos de su propio desempeño como tutor.
- **Escalas de valoración del desempeño de los tutores elaborados por coordinadores.**
Semestralmente los coordinadores de carrera y generales valoran el desempeño de los tutores mediante una escala con tres posiciones.
- **Encuestas de evaluación de los coordinadores de carrera y generales**
Anualmente los tutores responden sendos cuestionarios de opinión acerca del desempeño de los coordinadores de tutoría.
- **Formatos de evaluación de los cursos de capacitación de tutores**
Evalúan el desarrollo y resultados de los talleres de capacitación de tutores, de acuerdo al Manual de Calidad del Centro de Docencia.
- **Entrevistas a estudiantes.**
De manera intermitente se realizan entrevistas individuales y grupales a los estudiantes para pulsar sus valoraciones y sugerencias sobre la tutoría.

²⁴ (Programa Institucional de Tutoría de la Facultad de Ingeniería, UNAM, 2014)

La gestión del programa institucional de tutoría en la Facultad de Ingeniería está a cargo de la Secretaría de Apoyo a la Docencia (SAD).

Dentro del programa Institucional de Tutoría encontramos actualmente tres participantes:

Coordinadores

El Coordinador del programa institucional es nombrado por el Director de la Facultad de Ingeniería y funge como representante de la Facultad ante el Comité Ejecutivo de Escuelas y Facultades del Sistema Institucional de Tutorías (SIT). Entre sus funciones están:

- Planear, coordinar, supervisar, dar seguimiento y evaluar la operación y funcionamiento del programa de tutoría considerando los objetivos de la UNAM y FI.
- Trabajar de forma coordinada con los tutores para que se logren los objetivos propuestos en el programa de Tutoría Hacia el año 2020.
- Identificar y atender las necesidades de capacitación del grupo de tutores.
- Diseñar, crear y sistematizar una base de datos de los tutorados y tutores participantes en el programa de tutoría.
- Programar reuniones periódicas de evaluación, seguimiento, supervisión y realimentación con los tutores.
- Analizar los reportes finales de los procesos de intervención tutorial, para derivar líneas de mejora continua.
- Realizar propuestas innovadoras y de mejora para el programa de tutoría.
- Gestionar los espacios físicos y recursos necesarios para el desarrollo del programa de tutoría.
- Ser el receptor y formulador de soluciones a través de los tutores y tutorados de las necesidades, propuestas, inconformidades y comentarios acerca del programa para su debida atención.
- Fomentar la cooperación y compañerismo entre el grupo de tutores.
- Promotor de eventos socioculturales para enriquecer la formación integral de los tutores.
- Trabajar conjuntamente con los Coordinadores de Tutores para establecer estrategias que coadyuven a mejorar el desempeño de los tutores y tutorados.
- Integrar la información de la evaluación final de los tutores.
- Presentar un informe anual de evaluación del programa a la SAD para establecer acciones preventivas y correctivas.

Los coordinadores de tutores por carrera (incluyendo el coordinador de la División de Ciencias Básicas) son el enlace entre el coordinador general de programa de tutoría y los tutores, estableciendo dentro de sus funciones:

- Identificar las necesidades específicas de la población estudiantil de su carrera, para proponer, apoyar y organizar acciones educativas pertinentes a través de la tutoría.
- Identificar, motivar y proponer a los ingenieros profesores idóneos para llevar a cabo el proceso de intervención tutorial en cada una de las tres etapas de intervención.

- Supervisar y dar seguimiento al trabajo de los tutores de su carrera y en particular contribuir a la solución de cualquier irregularidad que obstaculice el proceso.
- Propiciar el trabajo colegiado entre los tutores y con profesores.
- Promover la asistencia, participación y aprovechamiento de los tutores en los eventos que fortalezcan su capacitación.
- Participar crítica y propositivamente en la evaluación de los tutores y del programa de tutoría, para la mejora continua. .
- Entregar oportunamente a los tutores la información académica emanada de la coordinación del programa.
- Conocer la normatividad y reglamentos de la UNAM y de la FI, así como las disposiciones académicas del programa de Tutoría con el fin de orientar, informar y apoyar con oportunidad a los tutores y estudiantes

Tutor

Un tutor, es el profesor que asume el compromiso de orientar, apoyar y acompañar el proceso de formación profesional integral de los estudiantes que le son asignados para el programa de tutoría.

Todos los profesores de la FI pueden participar en el programa de tutoría y desarrollar el proceso de intervención tutorial, si cumplen con los requisitos académicos y administrativos estipulados por el responsable del programa.

Un tutor en la FI será seleccionado por el coordinador de tutores de cada carrera, quien conjuntamente con el responsable del programa Tutoría Hacia el año 2020, verificará y constatará que cumple con el perfil establecido para ser tutor.

El grupo de tutores de la licenciatura lo conformarán todos los profesores acreditados y reconocidos como tales, por las autoridades correspondientes en la FI y que hayan participado y acreditado el plan de capacitación para tutores.

Las funciones del tutor son:

- Proporcionar información útil, oportuna y veraz acerca de los derechos y obligaciones de los estudiantes, de los reglamentos y servicios que ofrece la UNAM y la Facultad de Ingeniería.
- Orientar a los estudiantes que así lo requieran, en los aspectos personal, social, académico y profesional.
- Diagnosticar la situación académica de los estudiantes que se le encomienden para otorgar el servicio de tutoría.
- Estructurar un plan de acción tutorial para la intervención grupal e individual, considerando las necesidades diagnosticadas.
- Atender en forma grupal a los estudiantes en una primera etapa y posteriormente personalizada, de acuerdo con los ejes centrales de trabajo de la tutoría: personal, social, académico y profesional.

- Canalizar a servicios de atención específica, aquellos casos de estudiantes cuya problemática no corresponda al ámbito de intervención tutorial, como: salud física o mental, estructura familiar, ayuda económica, entre otras.
- Organizar sesiones de trabajo con los estudiantes que incluyan: objetivos, contenidos, estrategias, material de apoyo, criterios y procedimientos de evaluación.
- Realizar una supervisión y seguimiento personalizado de los estudiantes que le han sido encomendados para el servicio de tutoría, por medio de acciones que permitan obtener información objetiva y oportuna, para promover en los estudiantes la toma de decisiones.
- Evaluar productos y logros del proceso de intervención tutorial en forma conjunta, con los coordinadores de tutores y los responsables del programa.
- Participar en las diferentes acciones del programa de tutoría, como: el plan de capacitación de tutores, los encuentros, las publicaciones, el trabajo colegiado, las redes de tutoría, etc.
- Contribuir al mejoramiento del programa institucional de tutoría, a través de acciones colegiadas del grupo de tutores y con apoyo de información generada en la evaluación del programa de tutoría.
- Promover acciones de colaboración interinstitucional para reforzar el programa de tutoría, con información veraz y oportuna acerca de apoyos y servicios que favorezcan la formación integral del estudiante.

Tutorado

Los derechos de los tutorados que participan y participen en el programa Tutoría Hacia el año 2020 son:

- Recibir orientación, información y apoyo en gestiones propias de su actividad escolar, académica y profesional.
- Contar con el servicio de orientación, información, acompañamiento, apoyo oportuno y veraz por parte del tutor asignado.
- Expresar libremente sus ideas e inquietudes relacionadas con su proceso de formación personal, social, académica y profesional.
- Ser canalizado cuando sus inquietudes y necesidades rebasen el apoyo que puede proporcionar el tutor asignado para su atención inmediata y oportuna.
- Solicitar al responsable del programa de tutorías el cambio de tutor justificando por escrito, a través del formato correspondiente, sus razones.

Las obligaciones de los tutorados son:

- Los estudiantes de primer ingreso recibirán la programación correspondiente a las sesiones de tutoría grupales, a las cuales deberán asistir puntualmente. En el caso de la tutoría individual el estudiante deberá asistir formalmente en el lugar, día y hora acordada con el tutor.
- Participar de forma responsable, activa y asertiva durante las sesiones de tutoría.

- Hacer del conocimiento del responsable del programa de tutoría cualquier irregularidad que esté obstaculizando el proceso de intervención tutorial.
- Evaluar su propio desempeño, el del tutor y el programa en general, al finalizar el semestre.
- La participación del estudiante en el proceso de tutoría se considerará satisfactoria cuando se cumpla con una asistencia igual o mayor al 80% del total de sesiones programadas, en forma grupal y al menos dos entrevistas individuales con su tutor.
- Todos los estudiantes de nuevo ingreso deberán participar en el programa de Tutoría Hacia el año 2020 desde su primer semestre.

En cuanto al perfil que deben cubrir aquellos(as) que estén fungiendo como tutores de los estudiantes se tiene la selección y asignación de tutores para los alumnos de primer ingreso es corresponsabilidad de los coordinadores de tutoría de cada área (carrera o división) y de la Coordinación de Programas de Atención Diferenciada para Alumnos (COPADI). Los criterios que se siguen son:

- ✓ Que sean profesionales de la ingeniería y la docencia, preferentemente de la carrera del estudiante.
- ✓ Que se interesen por la formación integral de los alumnos y que estén convencidos de los beneficios de la tutoría.
- ✓ Que tengan disponibilidad de tiempo para atender a estudiantes de diversas generaciones.
- ✓ Que se estén capacitando como tutores y al menos hayan acreditado el taller de inducción a la tutoría.
- ✓ Que obtengan resultados favorables en las evaluaciones sistemáticas que se realicen de su labor tutorial.

La formación y actualización de tutores es uno de los pilares fundamentales del programa de tutoría. Se cuenta con un plan de capacitación para los tutores constituido por tres talleres básicos:

1. Inducción al programa de tutoría
2. Proceso de intervención tutorial
3. Estrategias de apoyo en la Intervención tutorial

1.5 Planteamiento de la propuesta

Este documento tiene como objetivo, ser una propuesta de plan estratégico-transactivo de acompañamiento y conducción fundamentada en el efecto que tiene una actualidad dinámica, sobre las personas que, en un intento por adaptarse y no “perdersé en este vórtice de cambios y exigencias” experimentan la necesidad de algún tipo de ayuda en el proceso.

Para abordar la problemática de la deserción, el abandono y los largos tiempos de término de las carreras de ingeniería, esta tesis tiene como objetivo generar un Plan Estratégico-Transactivo de acompañamiento conducción, que permita la inclusión de sesiones de

Coaching Académico dentro de las sesiones de tutoría actuales, con el fin de reforzar el apoyo que actualmente proporciona la FI a través del PIT, mediante el uso de las metodologías y herramientas que el Coaching Educativo ha llevado a cabo en España, aplicado a nivel de estudios superiores.

El enfoque del Coaching, al igual que las herramientas y metodologías actuales se expondrá en el siguiente capítulo.

Capítulo 2

Marco conceptual

2.1 Objetivo del capítulo

Exponer a grandes rasgos el marco conceptual para el diseño de la propuesta.

En el capítulo anterior se habló de la necesidad de una estrategia que permita una adaptación respecto a los cambios actuales en materia de educación.

La estrategia a proponer es la de “aprender a aprender”. Esta estrategia ha dado pie a la iniciativa del Coaching aplicado a ámbito educativo, que persigue el objetivo de generar y elevar el nivel de responsabilidad del alumno en su proceso de aprendizaje. Esto da como resultado un aumento en la calidad del aprendizaje mismo, esperando traer consigo no solo un beneficio personal y profesional, también a nivel académico en investigación, que aporte la persona en su campo, y los resultados que obtenga en su trabajo como profesionista de manera práctica.

La Planeación Transactiva (que de aquí en adelante abreviaré como PT), nos aporta una solución a la falta de comunicación: el diálogo, solución necesaria para el reconocimiento de las necesidades del cliente y para su consecuente construcción de la solución. La PT se basa en el diálogo tanto interpersonal como aquel enfocado al tema a tratar, estos tipos de diálogo generan conocimiento tanto del cliente como el planeador que, al ser sacados a relucir, permite un mutua aprendizaje que convierte dicho conocimiento en acciones.

A continuación una breve descripción de cada uno de los elementos que conforman este marco teórico.

Planeación transactiva

Ya que hablamos de planeación y sistemas sociales es necesario recurrir a un estilo que permita derribar la barrera entre planeadores y a quienes se planea. Dicha barrera es la falta de comunicación que impide llegar a la identificación de las verdaderas necesidades a satisfacer del cliente y los involucrados. Una forma de hacerlo es el diálogo y afortunadamente existe un estilo de planeación que ya considera dicha opción: la Planeación Transactiva. Si tomamos en cuenta que los sistemas sociales son llamados así por su característica de involucrar personas, resulta evidente que la comunicación entre las mismas es de suma importancia para su planeación o la elaboración de cualquier estrategia a implantar que las contemple.

Enfoque de la Quinta disciplina: Escuelas que Aprenden

Se presenta el marco de referencia bajo el cual se está desarrollando esta propuesta en materia de educación. Esta estrategia ha tenido auge en países de primer mundo y actualmente se mantiene. Esta estrategia está ligada directamente al ámbito educativo desde que surgió la estrategia de “aprender a aprender”. Dicha estrategia está enfocada a la educación en sus distintos niveles y hasta fuera de las instituciones académicas y dado que está dirigida hacia las personas y estas a su vez forman parte de un sistema social que es el Sistema Educativo, encontramos que de igual manera encuentra su lugar en las metodologías de Sistemas. En este apartado se hace énfasis en la disciplina de “Dominio Personal” enfocado a la educación.

Coaching

Se presentan los aspectos básicos del Coaching partiendo de sus conceptos, su historia, las líneas actuales de Coaching y las diferencias entre las mismas. Posteriormente se presenta el Coaching como herramienta de apoyo para las personas en el ámbito educativo.

2.2 El enfoque estratégico-transactivo como base de la propuesta

El aprendizaje en la forma de **aprender a aprender** que busca el **dominio personal** del estudiante se sustenta en un proceso **transactivo planeado**, dentro de un sistema social, entre estudiante y docente (tutor), con el apoyo de prácticas de **Coaching**.

En este apartado se presentan los antecedentes.

2.3 Planeación Transactiva²⁵²⁶

2.3.1 De transacciones a acciones

Ya se ha expuesto la problemática de planear sistemas sociales, de manera que el fundamento para el uso de este tipo de planeación no es más que la naturaleza del sistema mismo ya que está conformado de personas que se relacionan con otras personas trabajando con otras personas y dar resultados a más personas dentro de, sistema. Esta relación se da a través de la comunicación.

La PT comprende que la comunicación es una solución y un punto de partida, una solución a los problemas usuales que existen entre planeadores y sus clientes y, un punto de partida para las alternativas de solución al problema en cuestión que se transformaran en acciones. Todo esto basándose en el diálogo como herramienta para crear y compartir conocimiento que se aterrice en acciones.

²⁵ (Friedmann, 1973)

²⁶ (Leo H. McAvoy, 1991)

Pero no se está hablando del dialogo que todos conocemos y que termina por caer en “un intento más “que fracasa en la planeación, hablamos del diálogo enfocado en y para las personas, y aquel enfocado al tema a tratar.

Los problemas más frecuentes entre planeador y cliente son aquellos que tienen origen en la falta de comunicación de lo “relevante”, ya que se puede hablar sin identificar lo realmente importante. Problemas típicos son los siguientes:

-El planeador trabaja con conocimiento procedente de teorías existentes en el campo de conocimiento en el cual se especializa. El cliente trabaja con conocimiento obtenido de la experiencia.

-El planeador trabaja con conocimiento ordenado. El cliente posee conocimiento de importante valor que no siempre está bien ordenado.

-El planeador trabaja con un lenguaje general. El cliente trabaja con un lenguaje particular que le ha brindado el desempeñarse en su sector.

En general el problema de comunicación culmina con un plan elaborado por el planeador que no genera ni inspira familiaridad para el cliente. Es decir, el cliente no se identifica con el plan, no cumple sus necesidades, y de nuevo caemos en cuenta que no hubo una clara exposición de las necesidades ni una clara identificación de las mismas.

Situaciones como esta llevan al cliente a no sentirse escuchado y consideran a los planeadores como personas que creen saber lo que ellos necesitan elaborando planes que no satisfacen las necesidades “expuestas”. Por su parte los planeadores consideran a sus clientes como ignorantes de la teoría y como personas que “no saben lo que quieren”.

Los problemas de comunicación no solo se consideran como información escrita que se hace llegar a las partes involucradas dentro y fuera de la empresa, lo son también las interacciones interpersonales. Y no nos enfoquemos en el ambiente organizacional, que es de suma importancia, abordemos las relaciones interpersonales que surgen como resultado de un proceso de planeación y de una estructura cliente-planeador.

Si queremos asesorar a un cliente obvio que necesitamos información, y dicha información podemos obtenerla de diversas fuentes, pero ninguna tan importante como lo es el cliente mismo.

Hablando del sistema educativo, aquellos inmersos en el mismo son aquellos a los que a menudo no se les toma en cuenta bajo el supuesto de que aquellos que han dirigido este sistema “saben que es lo que les conviene”. No podrían estar más equivocados. Se planea con mentalidad y modelos antiguos que no ofrecen respuesta a la demanda actual de necesidades que presenta la sociedad y la industria. Actualmente existen entre los que planean el sistema educativo, quienes no lo saben a ciencia cierta. Y hablo solamente de clientes como alumnos e industria, considero a investigadores, académicos, administrativos, directivos y sus familias respectivamente.

Como se expuso en el capítulo 1, los supuestos bajo los cuales el sistema educativo está fundado mantiene hasta nuestros días la práctica de planear para producir en serie. Aun ahora se siguen teniendo metas que consideran “aumentar el número de titulados”. No se habla de aumentar la calidad del aprendizaje (es más que evidente que este último beneficia al primero), siendo que los grandes pasos en cualquier aplicación de conocimiento surgen de una comprensión más profunda del mismo. Comprensión que se adquiere como resultado del proceso de aprendizaje.

Se consideran alternativas sin tomar en cuenta a profundidad las necesidades de a quien planean, y hablo a profundidad porque de alguna manera se han llevado a cabo esfuerzos para tal efecto en la materia, pero no se ha llegado a una completa identificación que permita la creación de alternativa que satisfagan las necesidades de los implicados en el sistema educativo. Tal vez se olvida que esta relación entre cliente-planeador es la más importante en cuanto a la identificación, selección e implantación de alternativas.

Para que la brecha entre planeador y cliente se cierre se necesita una serie de transacciones personales y verbales a través de las cuales los conocimientos de unos y de otros se fusionen y se transformen en acciones (Sánchez L., Benito, 2015).

La PT se basa en que, a través de las relaciones interpersonales, se obtiene conocimiento que nos permite actuar.

Es una asesoría basada en esas relaciones interpersonales y en la información que se obtiene de las mismas.

En la PT los interlocutores generan un ambiente propicio para el flujo de conocimiento, el cual permite una integración de aprendizaje mutuo gracias a la apertura y aceptación de la libertad de la contraparte. Es una fusión de juicio modal, sentimientos y empatía.

Dada la naturaleza de este tipo de planeación, este estilo se utilizará para la propuesta.

2.4 Enfoque de la quinta disciplina (Senge Peter, 2012)²⁷

Era más que evidente que la visión maquinista aplicada para prácticamente todo lo que conocemos actualmente sobre el sistema educativo, dejaría de ser suficiente para satisfacer las necesidades y demandas de los seres vivos.

Y es aquí donde el pensamiento en sistemas surge como una verdad que siempre estuvo presente y nadie había notado. Y no porque en realidad nadie lo hubiese notado, más bien porque el lugar donde inicialmente puede ser visto es casi sin importancia para la mayoría de los que se encuentran sumergidos en el sistema maquinista de ver las cosas, hablo por supuesto de la naturaleza. Y es que dentro de la misma encontramos una infinidad de ejemplos del pensamiento en sistemas, recordando que el mismo se basa en ver un objeto

²⁷ (Peter M. Senge, 2012)

de estudio no hacia dentro, sino hacia afuera, es decir, estudiar a un objeto de estudio oca relación a los supra sistemas dentro de los cuales pertenece y a sus relaciones entre los mismo así como factores que logren afectarlo.

En la naturaleza encontramos que, todo, depende de relaciones. Los seres vivos se desarrollan y evolucionan gracias a las relaciones que mantienen entre sí, no solo entre ellos, también con el ambiente que los rodea y los supra sistemas a los cuales pertenecen.

Cuando se ve a la educación como un sistema compuesto por relaciones, se logra apreciar que los involucrados en el aprendizaje no son solo el maestro y el alumno, más bien, todos aquellos con los que estos tienen contacto y, todo aquello que los rodea y afecta directa o indirectamente.

El enfoque de las 5 disciplinas desarrollada para las Escuelas que aprenden, toman en cuenta esta nueva forma de ver el mundo y logran resultados importantes en el proceso de aprendizaje. Brevemente, estas 5 disciplinas aplicadas al proceso de aprendizaje se enlistan a continuación.

1. **Dominio personal.** En dominio personal en las palabras de Peter Senge es: “... *un conjunto de prácticas que sostienen a todos, niños y adultos, para que mantengan sus sueños íntegros al mismo tiempo que cultivan la conciencia de la realidad que los rodea*”. Y es que para cualquier persona, incluso aquellas fuera del sistema educativo, es esencial poder mantener el camino hacia donde quieren ir, el conocerse y conocer le entorno es sin duda fundamental y sobretodo, inspirado en las relaciones de un individuo con el entorno. Esto incita incluso a una motivación interna que sobrepasa cualquier limitante. Logra despertar al discípulo ávido de aprender.
2. **Modelos mentales.** Los modelos mentales explican por qué dos personas pueden observar un mismo hecho y describirlo de manera distinta. Peter Senge expone un ejemplo muy interesante pero sobre todo revelador respecto a esta disciplina: un campo de béisbol que quiere ser nivelado y por lo tanto se realizan excavaciones, en las cuáles se encuentran huellas de dinosaurios, mismas que están plasmadas de manera un tanto extraña. El ejemplo empieza cuando se les pide a las personas (en el ejemplo estudiantes) que expliquen que creen que sucedió a partir de las huellas que pueden observar. Y la variedad de versiones es impresionante. De aquí que si esto ocurre al ver o presenciar un evento cualquiera es indiscutible que en cuestiones como juntas escolares, exposiciones, trabajo en equipo, etc., los modelos mentales están presentes provocando resultados positivos o negativos en su lado más confuso. Esto debido a que a menudo surgen diferencias entre miembros de trabajos de equipo debido a lo que cada uno cree que el otro piensa. De manera que nuestras acciones se basan en conclusiones que sacamos de lo que observamos y lo que nuestras experiencias anteriores nos asesoran.
3. **Visión compartida.** Tal vez la más sencilla de comprender, sin embargo, la más difícil de conseguir. Esto es porque de las disciplinas enlistadas anteriormente hablamos de aspectos que se desarrollan de manera individual, pero en esta hablamos de conseguir la unificación de visiones para alcanzar un objetivo. Es por

todo conocido que el trabajo en equipo puede conseguir resultados asombrosos que superan las expectativas iniciales, sin embargo, el lograr que los demás vean el beneficio de cierta visión es a menudo frustrante. El mayor de todos los factores es que los involucrados sienten que viene a imponérseles una visión con la cual no se sienten identificados, es decir, les resulta extraña y por lo tanto impuesta. Cuando se consideran los puntos de vista de los demás al igual que sus visiones y se juntan, se puede obtener una visión construida por los involucrados que dará como resultado un equipo de trabajo con el interés suficiente para seguir adelante.

4. **Aprendizaje en equipo.** Ésta disciplina busca lograr la unión de las personas para que trabajen sobre un objetivo. Esta unión se logra mediante la comunicación. Y la comunicación se realiza mediante la conversación entre los individuos, es decir, el diálogo.
5. **Pensar en sistemas.** Los involucrados en el pensamiento sistémico saben que nada es simple, cada objeto de estudio por insignificante que parezca forma parte de un sistema de relaciones que lo convierten en un elemento complejo. Cada cambio en un elemento afecta a otro y a menudo es sorprendente descubrir como el conformar un sistema conlleva condiciones de operación que dependen de otros factores. Si este pensamiento se traslada a la escuela comprenderemos dos cosas: la primera es que la escuela forma parte de un sistema educativo lleno de relaciones que considerar, y, segundo, que el aprendizaje es más profundo si se identifican las relaciones existentes entre el objeto de estudio y su entorno.

Las 5 disciplinas están enfocadas a mejorar el aprendizaje y mejorar el proceso de identificación de soluciones para mejorar el sistema, en este caso, el sistema educativo.

2.5 Enfoque del Coaching (entrenamiento + acompañamiento): definiciones, escuelas, proceso/principios y herramientas

Partamos de lo ya conocido y ahondemos en lo que pocos saben. La palabra Coaching tradicionalmente se traduce como *entrenamiento*, el coach es el *entrenador*, el coachee es la persona que será *entrenada*. El coach debe estar calificado para tal ejercicio de la actividad. Y sí, el Coaching se relaciona más con los deportes que con los demás ámbitos laborales y personales, teniendo en ésta última su principal concentración de literatura y por lo tanto generando mala fama por considerarse como “un libro más de autoayuda que venden en las tiendas a bajo precio”.

Por lo pronto es necesario aclarar que en el Coaching el coach acompaña al coachee a lo largo del camino que este último necesita para cumplir con ciertas metas. Este acompañamiento está apoyado con herramientas como la conversación, preguntas, técnicas de trabajo, enfocadas a que el coachee desarrolle habilidades y competencias necesarias para el alcance de sus metas y objetivos. Las metas y objetivos son establecidas por el coachee y el proceso lo construyen juntos el coach y el coachee. Esta relación desarrolla el sentido de responsabilidad de parte del coachee por el proceso en el que está inmerso, las metas que se ha establecido y los objetivos que se ha propuesto alcanzar.

2.5.1 Definiciones de Coaching

En este apartado se hace una breve recopilación de las definiciones.

Comencemos con la Asociación Española de Coaching (ASESCO), lo define así en su sitio web²⁸:

“El Coaching profesional 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.”

Por su parte la International Coach Federation (ICF) lo define en su sitio web como²⁹:

“La asociación con sus clientes en un proceso creativo que los inspira a maximizar su potencial personal y profesional, que es particularmente importante en el entorno incierto y complejo de hoy... Este proceso ayuda a los clientes a mejorar dramáticamente su visión de la vida laboral y, al tiempo que mejora sus habilidades de liderazgo y desbloquear su potencial...”

The Coaching Academy que, posee el programa de entrenamiento para coaches número uno en Gran Bretaña, habla sobre el Coaching de la siguiente manera:

“... es una forma de intervención personal que está enfocada al futuro y orientada a metas, preocupados en permitir a otros el avanzar hacia adelante con sus vidas o negocios de una manera más efectiva que si lo hubieran hecho esto por sí solos.”³⁰

Existen más organizaciones y muchas más definiciones de Coaching, y algo común en casi todas ellas estas definiciones es que se enfocan a ayudar al cliente mediante un proceso, a seguir adelante con sus metas. Este proceso consigue mejores resultados a los obtenidos haciendo esto solos.

El Coaching enfocado al aprendizaje permite desarrollar habilidades y herramientas que, de ser utilizadas en el proceso de estudiar una carrera, acercaría más al estudiante a cumplir con la obtención del grado académico pero sobretodo, permitirían un mejor aprendizaje que no solo quedaría en la obtención de un título universitario, más bien, un beneficio en el área de conocimiento mismo al sumársele cada vez más profesionales competentes con una comprensión más profunda de los conocimientos adquiridos en la carrera.

²⁸ Definición tomada del sitio web oficial: <http://www.asescoaching.org/>

²⁹ Definición tomada del sitio web oficial: <http://coachfederation.org/>

³⁰ Cita tomada del sitio web oficial: <http://the-coaching-academy.com/>

Dice Terrón (2011)³¹:

“El Coaching puede ser considerado como una de esas nuevas mediaciones sociales que, recurriendo a la información y a determinados usos de la comunicación interpersonal, persiguen lograr mejores ajustes entre los sujetos y la dinámica de cambios de la sociedad en la que viven.”

Y es que el Coaching conlleva nuevas formas de comunicación y por lo tanto, nuevas formas de acceder al conocimiento y desarrollo de las habilidades de las personas. Algo de vital importancia en el Sector Educativo para los académicos y estudiantes en cuanto a la responsabilidad que desarrollan en su proceso formativo, un proceso que se construye con una estructura basada en el “empoderamiento” de las personas con respeto a lo que quieren, sus metas, sus objetivos, el cómo cumplir y alcanzarlas respectivamente, el cómo estar en constante crecimiento personal e intelectual, y sobre todo y para fines de este documento: el brindar apoyo en el proceso de cómo responder a esta necesidad de adaptación que viven actualmente

2.5.2 Definición de Coaching para esta propuesta

Para la tesis se considera que una definición de Coaching es esta:

Proceso transactivo de acompañamiento-conducción en el cual un coach desempeña dos roles: el de facilitador en la medida en la que guía y sugiere un curso de acción, y el de agente de cambio en la medida en la que conduce al coachee a través de entrenamiento + instrucción. Todo ello con la finalidad de generar en el coachee un alto sentido de autogestión, responsabilidad y automotivación para con las acciones y actitudes presentes en su proceso de formación profesional. Mediante la guía y la aplicación de herramientas y fases del proceso del Coaching tradicional modificado al nivel de estudios superiores.

2.5.3 Antecedentes del Coaching (Ravier Leonardo, 2005)³²

El Coaching se ha alimentado de la filosofía práctica, es decir, a la filosofía de naturaleza enteramente practica tal como se aplicaba en sus orígenes.

Sus fundamentos están anclados en teorías tan conocidas como las de Sócrates, Platón y Aristóteles, existiendo muchas otras fuentes posteriores que han alimentado y alimentan la profesión del Coaching, pero el que Sócrates y Platón sean considerados como las fuentes de la metodología de prácticamente todas las líneas de Coaching que han surgido, los coloca como los principales a abordar en este trabajo.

Es pues aquí, en la filosofía práctica, donde antaño se encontró esa “chispa” que provocó que hoy en día exista el Coaching.

³¹ (Terrón, 2011)

³² (Ravier, 2005)

Lejos de ser una moda pasajera de la psicología de autoayuda que encontramos en los libros que venden en las tiendas como la “solución a todo en 10 pasos”, el Coaching resucita conceptos esenciales del desarrollo humano que han estado “dormidos” durante un largo periodo del conocimiento humano.

Más allá de realizar una redacción bibliográfica a profundidad de los filósofos antes mencionados, se pretende únicamente exponer aquellos aportes al Coaching que resultan ser los orígenes del mismo y de las líneas actuales mundiales.

Sócrates

Todo lo que se sabe de Sócrates (470-399 a.C.) lo conocemos gracias a los famosos Diálogos de Platón.

El *método socrático* (técnica para adquirir conocimiento por medio de la conversación), está plasmado en las obras de Platón escrita en forma de diálogos, donde aparece Sócrates como protagonista preguntando a sus interlocutores para que éstos adquieran conocimiento y así llegar a la verdad de las cosas.

He aquí que se puede constatar que la Planeación Transactiva y el método Socrático consideran al diálogo una fuente de información importante para llegar a la verdad.

El método socrático es una forma de *dialéctica* (método para alcanzar la verdad, cuestionando los conceptos formados, transferidos o adquiridos).

El método práctico basado en el diálogo (dialéctica) consta de dos fases:

1. Ironía. A través de la ironía Sócrates lograba que su interlocutor reconociese su ignorancia a partir de la cual estaría preparado para la búsqueda de la verdad.
2. Mayéutica. A través de la cual se busca la verdad. La búsqueda consiste en un progreso en la exactitud de las definiciones elaboradas. Mientras más correcta la definición más cerca de la verdad (definición universal) se encontrarían.

Reconociendo que existe ignorancia y buscando la verdad, se inicia un proceso en el cual, a través de preguntas se acerca a una definición más próxima a la Verdad definitiva. Este proceso se lleva a cabo gracias a quien cuestiona y sobre todo a quien es cuestionado, siendo este último el que alberga el conocimiento que solo necesita salir a base de preguntas hechas por su interlocutor.

El conocimiento no está en el coach sino en sus coachees (clientes). Esta idea es fundamental para reconocer el buen Coaching y diferenciarlo de otras profesiones como la consultoría, asesoramiento, formación psicológica, entre otras.

El *método socrático*, *arte de la mayéutica* o *método de la partera* como se le denomina comúnmente, es la base metodológica del Coaching. Sócrates ayudaba a encontrar las respuestas en sus interlocutores pero no daba respuestas. Se enfocaba en demostrar la

ignorancia existente en las afirmaciones presentadas tal como hoy en día se busca que el cliente o coachee descubra su ignorancia y sea este el paso necesario para desarrollar las competencias en busca de sus objetivos.

Lo que se busca en estos procesos se puede resumir en una paradoja basada en dos premisas

1. No podemos confiar en nuestro propio conocimiento dado que muchos de ellos no tienen base racional (fundamento o razón de ser).
2. El conocimiento “verdadero” se encuentra en nosotros, si lo buscamos mediante preguntas correctas.

Esta paradoja es fundamental como base metodológica del Coaching: todos tenemos conocimiento en nuestro interior, la cuestión está en descubrirlo bajo las pautas del “autoconocimiento”, pudiendo ser potenciado por un coach, así como hacía Sócrates con sus discípulos.

La provocación y el desafío surge de la confrontación de uno mismo con sus propios pensamientos, en este sentido el coach (así como Sócrates) es el “espejo” de sus clientes haciendo que su cliente se confronte consigo mismo, produciendo una toma de consciencia que **motiva al cambio**.

Platón

Como sabemos Platón (427-347 a.C.) fue el pensador más conocido de la antigua Grecia. Y evidentemente fue influenciado por otras personas además de Sócrates. Entre dichas influencias, está la de no considerar que existe un absoluto y más bien, que existe un cambio constante en las cosas.

De este, tomo la línea de pensamiento de que la conversación es un método para adquirir el conocimiento. Línea que reconoce el potencial y la fuerza del método socrático.

Sócrates pensaba que nada podía enseñarse, sino tan solo encaminar a los demás en la buena dirección, y esta idea es la que Platón propone y desarrolla. No se puede obligar a nadie a aprender, ni podemos abrir las cabezas de las personas para meter los conocimientos en ellas. Solo se puede mostrar el camino para que cada cual piense por si mismo.

Platón considera que el conocimiento humano existe desde el nacimiento (por su creencia en la teoría de la reminiscencia y la inmortalidad del alma). Este conocimiento se activa o se descubre a través de la dialéctica y de la contemplación, desestimando los engaños posibles de los sentidos como fuente de verdad.

Los principios del Coaching extrapolados de platón son:

1. La idea de que hay algo “oculto” y “esencial” para el hombre que debe ser descubierto.
2. Su alegoría consigue que coexista la “idea del cambio” y lo “absoluto”. El hombre está en permanente cambio. No somos lo que somos, sino lo que vamos siendo cada día.

De esta manera Platón ha desarrollado un proceso a partir del cual el hombre puede acceder al conocimiento. Este proceso “educativo y de aprendizaje” también está reflejado en la alegoría de la caverna, donde el hombre “aprende” a salir de las sombras hacia la luz y el proceso para salir de ella se encuentra representado en la escalera de dicha alegoría (la forma de salir de ella es la dialéctica filosófica).

Estos peldaños o estados del entendimiento según Platón y su relación con el Coaching son los siguientes:

1. El primer peldaño se denomina **Eikasia** (gr. Apariencia): aceptación del mundo de lo aparente, personas que viven en el mundo de las imágenes. En el Coaching se puede decir que es un estado de inconsciencia en el que se acepta todo lo establecido, y no hay un planteamiento de movimiento o cambio hacia ningún lugar.
2. El segundo peldaño se denomina **Pistis** (gr. Confianza): en este estado se cree en las cosas (formas). Es el comienzo del pensamiento crítico. Pero continúa en el mundo de las imágenes. Extrapolándolo al Coaching se puede decir que el cliente sabe que quiere algo distinto pero no sabe qué, ni cómo. Lo único que lo puede mover es la confianza y/o la creencia de que existe algo mejor.
3. El tercer peldaño Platón lo denomina **Dianoia** (gr. Pensamiento): pensamiento razonado. Defiendes la creencia o confianza de las cosas nuevas a través de un discurso lógico y razonado. Se llega a una noción abstracta de la realidad. En el Coaching se puede decir que el cliente llega a una noción abstracta de la meta y/o objetivo a conseguir, pero aún no tiene el “conocimiento” pleno ni la “inteligencia” para desarrollarlo y llevarlo a cabo.
4. El cuarto y último peldaño se define en dos términos: **Episteme** y **Noesis** (gr. Conocimiento, Inteligencia). Para Platón es el estado verdaderamente filosófico, cuando participas del mundo de las formas. Aquí no solo razones sino que percibes las formas. En el Coaching se puede decir que el cliente ve claramente su objetivo, tiene las razones y métodos para conseguirlo.

Mencionada la filosofía práctica del método socrático y el proceso educativo desarrollado por Platón se prosigue ahora con las herramientas que Platón determinó como imprescindibles para la adquisición del conocimiento. De estas se puede aprender a reconocer cuáles son las herramientas básicas del Coaching y sus funciones en el desarrollo de las sesiones de Coaching.

Teniendo en cuenta que el Coaching consiste básicamente en la toma de consciencia y que la misma surge a través del autoconocimiento, Leonardo Ravier ha relacionado las

herramientas de Platón según el tipo de autoconocimiento que empleamos los seres humanos y las presenta de la siguiente manera:

- **Musike (autoconocimiento del espíritu):** aunque se traduce como música en la época de Platón hacía referencia a todas las artes liberales. Platón entiende que la literatura, la música y el teatro forman el carácter. La música, la literatura y las artes liberales de hoy día, contribuyen no solo a la formación del carácter, sino al desarrollo del espíritu. Por lo que resultan herramientas de gran ayuda para el desarrollo del autoconocimiento de los clientes o coachees.
- **Gymnastike (autoconocimiento del cuerpo):** son conocidos ya los beneficios de la educación física o ejercicio en el cuerpo. Gran parte del trabajo del coach consiste en conocer nuestro cuerpo y su funcionamiento en situaciones propias de trabajo, tensiones, estrés, respiración, etc. La gimnasia es una herramienta para el autoconocimiento del cuerpo. Cabe destacar aquí que el Coaching ontológico ha desarrollado gran parte de su trabajo bajo este concepto que denominan *corporalidad*.
- **Matemáticas (autoconocimiento de la capacidad mental):** las matemáticas estimulan el razonamiento. Los propios diálogos entre el coach y el coachee, estimulan el razonamiento y desarrollan las capacidades mentales de nuestros clientes. El fin del razonamiento es el de “elevar la conciencia” del coachee.
- Existe una cuarta área que Platón no menciona, pero que está implícita en su modelo, a saber, **las relaciones sociales**, habilidades o conocimientos de gran importancia en el contexto actual.

Aristóteles

Respecto de las diferencias ideológicas del legado de Platón, se percibe como Aristóteles (384-322 a.C.), presenta puntos discordantes con los de su maestro.

Aristóteles deriva su conocimiento de la observación del mundo. Si algo no puede ser observado, no hay razón para creerlo.

Aristóteles coloca el estudio de la *psykhé* o alma en el terreno de lo observable (pertenece al mundo de la naturaleza) y lo desprende del concepto metafísico de su maestro Platón.

A pesar de su visión materialista de la *psykhé* o alma, Aristóteles acepta una concepción teleológica en sus argumentos, dado que determina lo que el hombre es según los fines que persigue

Existen tres aspectos importantes de la filosofía aristotélica que contribuyen al Coaching:

- El proceso cognitivo
- La motivación
- El aprendizaje que él mismo ha desarrollado en su filosofía

Para Aristóteles el proceso cognitivo se puede determinar en tres etapas:

1. *Sensación* (esta sensación es verídica, dado que los sentidos cumplen una función pasiva y receptora de información).
2. *Fantasía y Memoria*. La fantasía percibe y conserva las imágenes sensoriales (no son necesariamente verídicas). La memoria sitúa y ordena las imágenes en el tiempo pasado (sin imágenes no puede haber memoria).
3. *Pensamiento o Entendimiento*. Partiendo de las imágenes, elimina lo accidental y conserva lo esencial por medio de la abstracción, es decir, establece un juicio sobre las imágenes para llegar al pensamiento o entendimiento.

En cuanto a la motivación, Aristóteles argumenta que las sensaciones son las causantes del primer móvil de acción del hombre: el placer-displacer (discriminación del apetito sensitivo que nos hace acercarnos al placer y alejarnos del displacer). El hombre a diferencia de los animales posee también un nivel *apetitivo intelectual o voluntad*.

Una de las cuestiones principales que se trabajan en el Coaching es precisamente esto a lo que Aristóteles llama “**apetitivo intelectual**”, es decir, temas relacionados con el “reconocimiento” y la “autorrealización”.

Con respecto al último aspecto: el aprendizaje, para Aristóteles la mente no tiene nada escrito per se, es decir, para él la mente podía ser una cosa u otra. Tanto el aprendizaje como los rasgos del carácter se obtienen según los datos sensibles que obtengamos.

Tanto Parménides como Platón, han reconocido que “*no es posible el cambio o movimiento*” en este mundo. El primero alude que el cambio es “*aparente*” y que lo real es inmutable. El segundo alude básicamente a lo mismo, colocando lo verdaderamente real en el mundo de las ideas, y la *aparencia* en el mundo físico de las cosas.

Aristóteles explica la posibilidad de movimiento o cambio aludiendo a que el NO SER:

- **Absoluto:** Lo que no se es y no se puede llegar a ser. Por ejemplo: una piedra no es un niño ni puede llegar a serlo.
- **Relativo:** lo que no se es pero se puede llegar a ser. Por ejemplo: un niño no es un adulto pero en un futuro lo será.

En el no ser relativo el cambio es posible, y la finalidad del hombre según Aristóteles es la felicidad. Esta finalidad (felicidad) del hombre no está en el plano externo (mundo de las ideas según Platón), sino que está dentro del hombre, por tanto es necesario buscarla en sí mismo.

Escribió Aristóteles que una cosa es “lo que somos” (el ser, primera naturaleza), y otra lo que podemos “llegar a ser” (el deber ser o segunda naturaleza).

Es decir, Aristóteles plantea la búsqueda de la felicidad en el hombre entes individuales y únicos. En otras palabras, lo que es felicidad para uno, no lo es necesariamente para el otro. De igual manera define los hábitos como virtudes, y para él estos hábitos no se

adquieren sino con la repetición de actos que permitan su consolidación, mediante la práctica continuada de aquello que uno quiere adquirir.

De esta manera, en el Coaching “el no ser relativo” (ser humano), puede llegar al deber ser a través de la acción. El Coaching tiene dos caras de una misma moneda:

*La **reflexión** para darse cuenta y la **acción** para el aprendizaje.*

Aristóteles en *Ética a Nicómaco*, determina las pautas para una **Acción Eficaz**:

No basta que la acción tenga un carácter determinado para que la conducta sea justa o buena; es preciso también que el hombre actúe de un modo determinado; ante todo que actúe a sabiendas- que sepa lo que hace, esto es, que conozca, ya que es posible ser justo sin ser sabio-; en segundo lugar, que proceda en razón de una decisión consciente y que prefiera la acción por sí misma –que quiera eso de verdad-; finalmente, que actúe desde una disposición firme e inquebrantable –es decir, voluntad para poner en práctica lo aprendido-.

Así, las claves para el desarrollo de las virtudes (la acción eficaz) son:

- La consciencia
- La decisión
- La voluntad

Traducidos en términos de principios de Coaching, podríamos decir que las acciones deben estar determinadas por:

- La conciencia
- La auto creencia
- La responsabilidad

Estas tres características son las que Leonardo Ravier denomina “Principios del Coaching”.

2.5.4 Historia de la palabra “Coaching”³³

La idea de “acompañamiento” que adquiere el Coaching tiene su origen en Europa. La palabra inglesa *coach*, en los siglos XVIII y XIX significaba “coche” y “conductor”. De igual manera en checo *kotchi*, en alemán *kutsche* y en español *coche*.

La llegada de esta palabra al continente Americano fue adoptada principalmente en los deporte de manera que el coach se convirtió no solo en el conductor, sino también en el entrenador o tutor, que desempeñaba actividades orientadas a la preparación de las

³³ (Ravier, 2005)

personas, desarrollar sus capacidades y proporcionar estimulación y motivación constante para conseguirlo.

Y es de aquí donde el Coaching adquiere interés para el ámbito laboral, utilizándose en el área de desarrollo personal, desarrollo de habilidades y capacidades de los altos mandos de la empresa que requería convertirse en líderes.

Posteriormente se dirigió al área organizacional, ya no solo para unos cuantos, sino para el desarrollo de la organización como herramienta para ayudar a la empresa a alcanzar sus metas.

Finalmente, el Coaching llegó al área pública y por consiguiente al ámbito educativo. Dicho ámbito ha comprobado su efectividad en el proceso de alcanzar metas como el mejoramiento de aprendizaje de los alumnos. Todo partiendo de la palabra *coach*.

Y sí, el origen referente a quien conduce y acompaña a una persona en el trayecto de un lugar a otro, tiene su analogía con lo que el Coaching es actualmente. Solo que existen evidentes diferencias:

- En el Coaching el conductor no es el coach, es el coachee, él es quien se traslada de un lugar actual a otro (el deseado) contando con la compañía del coach. Digamos que el coach es el co-piloto que presta sus servicios para ayudar al coachee a llegar a dónde él mismo se ha propuesto.
- En este trayecto, el coachee es responsable de su propio proceso, de ahí que adquiere responsabilidad sobre el mismo. En este proceso es él quien, conforme se sienta dispuesto, avanzará y afrontará retos y desarrollara habilidades y competencias para superarlos.
- El coach, mediante el uso del dialogo pero sobretodo del uso del cuestionamiento al coachee, lo hace reflexionar para que éste se conduzca a sí mismo en la dirección a la que quiere ir. Es un ejercicio constante de reflexionar y actuar.

2.5.5 Escuelas de Coaching³⁴

Leonardo Ravier presenta que, en España y el resto del mundo, existen las siguientes escuelas o líneas de Coaching:

- **Escuela Norteamericana.** Fundador: Thomas Leonard.
- **Escuela Europea.** Fundadores: Timothy Gallwey y John Witmore.
- **Escuela Sudamericana.** Fundadores: Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla.

³⁴ (Ravier, 2005)

Existe una cuarta línea de Coaching relacionada con la consultoría de procesos y con temas empresariales como cambio organizacional, pensamiento sistémico, organizaciones que aprenden, etc. (estas dos últimas relacionadas en este trabajo).

La razón por la cual no se presentan a fondo estas últimas es porque están en desarrollo y a su vez, están siendo influenciadas por técnicas de gestión directiva contrarias a la esencia del Coaching.

De igual manera no se pretende hacer una extensa bibliografía de cada uno de los fundadores, sino más bien, exponer los aportes de cada uno de ellos al Coaching actual a través de las escuelas o líneas de Coaching que ellos fundaron.

2.5.5.1 Escuela Norteamericana

El fundador del Coaching norteamericano, Thomas Leonard, realizó diversas contribuciones al mundo del Coaching enlistadas en síntesis a continuación:

- Fundó en 1992, Coach University.
- Fundó en 1994, la International Coach Federation (ICF).
- Escribió 28 programas de desarrollo personal y profesional utilizados por coaches, empresas de entrenamiento y por empresas de Fortune 100.
- Autor de seis libros de Coaching: *Working Wisdom*, *The Portable Coach*, *Becoming a Coach*, *Simply Brilliant*, *Coaching Forms Book* y *The Distinctionary*.
- Fue CEO de coachville.com el portal de Coaching en inglés más grande del mundo con más de 20,000 coaches y miembros en 85 países en todo el mundo.
- Fue el fundador de Graduate School of Coaching.
- Fue el fundador de la International Association of Certified Coaches, que junto con la ICF son las dos asociaciones más grandes del mundo.

La definición de lo que hace un coach, proveniente de su sitio web CoachVille, plasma muy bien lo que es el coaching norteamericano:

“Un coach es un colaborador, un consejero, una fuente de ánimo y un espejo de la verdad. La gente trabaja con un coach para alcanzar su máximo potencial en la vida. Un cliente contrata a un coach para alcanzar una meta e ir más allá de los problemas.”³⁵

Desde este punto inicial se puede ver que utilizan la palabra “consejero”, hecho que, después de atender las fuentes filosóficas del Coaching, nos permite darnos cuenta de que no es esa la esencia del mismo.

La relación que se establece en este estilo de Coaching es el de conocerlos personalmente ya que cualquier cosa que se comparta entre el coach y el coachee personaliza el nivel de

³⁵ Cita tomada del sitio web oficial: <http://www.coachville.com/>

conocimiento, de capacidad y de la situación. Es decir, el coach debe conocer muy bien a su coachee.

Ser un gran coach es ser capaz de ayudar a alguien a que alcance a ser bueno o más que bueno haciendo algo.

Los elementos clave son los siguientes:

- 1) **Sentimiento profundo de pertenencia.** Para entrar en el juego de la persecución de resultados que cambien la vida, el coach necesita estar abierto al crecimiento y la expansión. Para crear algo nuevo el coach deberá enfrentarse a retos que implican riesgo y exploración. El coach crea una experiencia de pertenencia para el jugador y que de esta manera se sientan conectados, a salvo y apoyados. Crean propósitos compartidos, un ambiente libre de juicios. La mayoría de esto sucede a través de las conversaciones provocativas; las conversaciones son la sangre que da vida a la relación de Coaching.
- 2) **Un plan de juego personalizado.** La persecución de resultados que cambien vidas no es una receta general que sirva de igual manera para todos. El coach debe conocer las habilidades, deseos, valores y miedos de su jugador (y muchas cosas más), y guiarlo para que sea "cada vez mejor". El ser mejor requiere una expansión de quién eres y de lo que puedes hacer.
- 3) **Evaluar lo que importa.** Para volver cada vez mejor en cualquier cosa es necesaria la retroalimentación, tanto del coach como del mundo en el que influyes y que influye sobre ti. Un gran coach crea situaciones donde el jugador puede ver, sentir y abrazar la retroalimentación para aprender de todo. Las fallas, los errores son parte esencial de cualquier juego de talla mundial.
- 4) **Libertad interior.** Todo lo nuevo que se quiere crear requiere acciones que están fuera de la zona de confort. Un gran coach crea situaciones donde el jugador "juega" en el borde de los límites de la zona de confort alcanzado cada vez más territorio nuevo. La libertad interna significa que se es libre de jugar con miedo.
- 5) **Entorno o ambiente ganador.** Nos convertimos en lo que vemos; de manera que un cambio sostenido requiere mejoras en el entorno. Un gran coach guía al jugador a través de buscar y crear las mejoras en su entorno que necesita para gradualmente jalar al jugador hacia los resultados que desea.

Como se puede apreciar, el estilo de Coaching norteamericano incentiva la motivación, fortalece la seguridad y confianza en uno mismo, y reta constantemente al coachee (que denominan "jugador") a superarse a sí mismo paso a paso para lograr ser realmente libre y alcanzar sus metas y objetivos.

2.5.5.2 Escuela Europea

El Coaching europeo en realidad tiene sus orígenes en el norteamericano Timothy Gallwey, quien elaboró un sistema de aprendizaje que denominó *El juego Interior* (The Inner Game³⁶). A pesar de ello fue el inglés John Whitmore quien transforma la esencia del “Juego Interior” en una nueva metodología de coaching, actualmente difundida en todo el mundo pero con mayor aceptación en Europa.

Timothy Gallwey

Lejos de considerarse originador del Coaching, menciona que el “Juego Interior” y el Coaching van de la mano, reconociendo la independencia e individualidades de ambas disciplinas.

En todo esfuerzo humano hay dos áreas de compromiso: e interior y el exterior. El juego exterior se juega en el área externa para superar obstáculos externos y alcanzar metas y objetivos externos. El “Juego Interior” tiene lugar en la mente del jugador por ejemplo contra los obstáculos del miedo y la desconfianza en uno mismo. El “Juego Interno” es jugado para superar los obstáculos que uno mismo se impone consiguiendo que en un individuo o grupo de personas accedan a su mayor potencial.

En el campo deportivo, en el trabajo o en áreas de esfuerzo creativas, todos tenemos momentos en que nuestras acciones fluyen de nosotros consiguiendo desempeños extraordinarios. Los deportistas lo llamas “jugar en la zona”. Generalmente en esos momentos nuestras mentes están relajadas y enfocadas. Los principios básicos del Coaching europeo están implícitos en la esencia de esta metodología.

John Whitmore

Es el autor del *best seller*: “*Coaching*” (Coaching for Performance³⁷).

John tuvo otra fuente de ayuda que le permitió consolidar el estilo de Coaching europeo además del de Timothy, y esa fue su esposa Diana Whitmore, que fue fundamentalmente su vinculación con la psicología humana.

Y con estas dos influencias consolido la línea de Coaching europeo.

Para John Witmore, el Coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarle a aprender en lugar de enseñar.

³⁶ (Gallwey, 1986)

³⁷ (Witmore, 2002)

Si entendemos que hay un potencial oculto o que debemos “liberar el potencial de las personas”, primero debemos creer que lo tiene. Es decir, para mejorar el desempeño de los seres humanos debemos pensar que el potencial existe. De manera que un coach no ve a las personas como son, sino como pueden llegar a ser.

La postura de Coaching de John Withmore es totalmente opuesta a la filosofía o práctica de “orden y mando”.

El Coaching requiere no solo aprender, sino desaprender también lo que hemos aprendido durante la mayor parte de nuestras vidas.

El Coaching europeo, pone énfasis en el ser humano, en su potencial interior y en la capacidad de elección de una vida mejor. Esta vida mejor puede ser alcanzada mediante la metodología que plantea John Witmore:

- Elevar la **conciencia**
- Asumir la **responsabilidad**
- Desarrollar la **confianza en uno mismo**

En resumen, el Coaching europeo pone el énfasis en el ser humano, en su potencial interior y en la capacidad de elección de una vida mejor. Los conceptos claves son: Conciencia, Auto creencia (confianza en uno mismo) y la Responsabilidad.

2.5.5.3 Escuela Sudamericana

También conocido como Coaching ontológico ya que así se autodenominan los coaches formados bajo estos principios derivados de la *Ontología del lenguaje*.

Algunos nombres relacionados con la Ontología del Lenguaje y posteriormente con el Coaching ontológico son:

1. Fernando Flores (*Ministro del ex presidente Salvador Allende en Chile*).
2. Rafael Echeverría (*Autor de “Ontología del Lenguaje” y Fundador de Newfield Consulting*).
3. Julio Olalla (*Fundador de Newfield Network*).

Así pues pasemos a las aportaciones de cada uno.

Flores (2000)

Fueron las ideas y ensayos de Fernando Flores las que llevaron posteriormente a Rafael Echeverría a desarrollar la Ontología del Lenguaje.

La Ontología del Lenguaje representa la convergencia de *dos líneas autónomas de indagación* que se llevan a cabo durante el siglo XX. Ambas ya se encontraban en los pensamientos de Nietzsche, pero registraron sus mas importantes desarrollos durante el siglo pasado.

1. Busca *replantear la pregunta sobre el ser humano* (Martín Heidegger y Martín Buber). Ontología es para Heidegger, la pregunta que el ser se hace sobre el ser. En base a la respuesta a esa pregunta ontológica sobre qué es el ser humano, se podrá contestar a cualquier otra pregunta.
2. La Filosofía Analítica, se replantea el fenómeno del lenguaje. Básicamente demuestra que el lenguaje no es sólo pasivo y descriptivo, sino también activo y generativo. Los seres humanos también actuamos a través del lenguaje y al hacerlo transformamos nuestras identidades y el mundo en el que vivimos, transformamos lo que es posible y construimos futuros diferentes.

Junto a estas líneas surgen investigaciones biológicas como las de Humberto Maturana y Francisco Varela que tienen gran afinidad con la pregunta ontológica.

Fue Fernando Flores quien en resumen vio que estas dos indagaciones eran complementarias, desarrollando ensayos sobre el “trabajo y el lenguaje”, que serán el motor para que Rafael Echeverría desarrolle la ontología del Lenguaje.

Echeverría (2008)

Como se comentó anteriormente desarrollo la Ontología del Lenguaje gracias a las investigaciones de Fernando Flores, misma que tiene postulados básicos y principios generales que aparecen en su libro titulado: “Ontología del Lenguaje”³⁸.

1. Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos

- El lenguaje es por sobretodo, lo que hace de los seres humanos el tipo particular de seres que son. Los seres humanos, planteamos, son seres lingüísticos, seres que viven en el lenguaje. El lenguaje, postulamos, es la clave para comprender los fenómenos humanos.

2. Interpretamos al lenguaje como generativo

- La realidad no siempre precede al lenguaje, éste también precede a la realidad.
- El lenguaje genera *ser*.
- No niega la realidad “externa”, pero reconoce que en cuanto externa, si es independiente del lenguaje no podemos hablar de ella y cuando hablamos de ella, deja de ser externa y entra dentro del dominio del lenguaje.
- El lenguaje es acción (alteramos el curso espontáneo de los acontecimientos). Al sostener que el lenguaje es acción decimos que el mismo crea realidades.
- Cuando hablamos cambiamos, modelamos el mundo nuestro ser.

3. Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él.

³⁸ (Echeverría, 2008)

- Los individuos se inventan a sí mismos, idea contraria a la de que cada persona tiene una particular forma de ser al nacer y en la vida se despliega.
- El ser humano está en proceso permanente de devenir.

Bajo estos tres postulados básicos de la Ontología del Lenguaje, Rafael Echeverría presenta dos principios generales:

1. No sabemos cómo son las cosas. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos.
2. No sólo actuamos de acuerdo a como somos (y lo hacemos), también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo a lo que hace.

De los postulados básicos de la Ontología del Lenguaje y en relación directa con el Coaching, se desprende que:

Somos seres lingüísticos, por tanto el lenguaje en las relaciones de Coaching resulta fundamental e imprescindible para el desarrollo. En tanto que *el lenguaje genera ser y es dirección, a través del cual uno se crea a sí mismo.*

Julio Olalla (2005)

En la siguiente cita Julio Olalla expresa su idea del Coaching ontológico:

“el Coaching ontológico es una disciplina que nace de un intento de hacernos cargo de las paradojas que tenemos en las organizaciones actuales. Alta efectividad junto a altas dosis de sufrimiento; especialización técnica junto a entornos tomados por la desconfianza; altas posibilidades tecnológicas y de recursos para enfrentar el futuro junto a resignación”³⁹

Julio Olalla ha popularizado el Coaching ontológico junto a Rafael Echeverría. Y es a partir de aquí que podemos ya entrar en la definición de lo que es realmente el Coaching Ontológico.

Lo primario es establecer que el Coaching ontológico significa “entrenamiento del ser”. Busca crear “observadores diferentes” para comprender (interpretar) mejor nuestra existencia (bajo este nuevo prisma ontológico de ser humano). Entiende que el “tipo de observados” que uno determina las “acciones” y estas los “resultados”, e incluso el “mismo ser”.

Para esto el coach debe manejar o trabajar con las dos áreas que hacen de una interpretación de La realidad: la del observador y la del sistema.

³⁹ (Rafael Echeverría, 2003)

La primera determina que cada observador es diferente, tiene una forma particular de observar.

La segunda hace referencia a que los seres humanos somos diferentes según el “contexto” en el que nos encontremos.

OBSERVACIÓN-----	ACCIÓN-----	RESULTADOS
Tipo de observador		Tipo de resultados

Desde este punto de vista se puede decir que este tipo de Coaching ontológico es un proceso de aprendizaje. Existen por tanto dos tipos de aprendizaje, el de Primer Orden y el de Segundo orden. El primero se basa en caminar directa o automáticamente nuestras “acciones”. El Segundo en cambiar primero al “observador” y luego consecuentemente las acciones (este es un aprendizaje transformador).

Existen en el Coaching ontológico tres áreas primarias de observación:

- **Corporalidad**
- **Emocionalidad**
- **Lenguaje:** poder de las conversaciones

Un cambio en cualquiera de ellas modificaría las otras dos.

Lo que ocurre en el nivel de la corporalidad arrasa la emocionalidad y el lenguaje. Lo que ocurre en nuestras emociones se expresa a través de nuestra postura corporal y del tipo de historias que nos contamos. Lo que nos decimos a nosotros mismos o a otros impacta también en nuestra corporalidad y en nuestra emocionalidad.

2.6 Coaching Educativo

Coaching Educativo y Académico⁴⁰

El Coaching Educativo es una derivación de Coaching tradicional. Puede abordarse en diversos contextos:

- Formal: la escuela
- No formal: un club deportivo
- Informal: la familia, vecinos

Cada uno abordando una perspectiva de formación integral de la persona sin que fuese “la obtención de mejores calificaciones” el principal objetivo de las personas, en este caso los alumnos.

⁴⁰ (Terrón, 2011)

El Coaching Académico pues, puede considerarse como una variación de este Coaching Educativo, solo que más enfocado a niveles académicos específicos. Empezando con instituciones educativas formales como escuelas y universidades.

El objetivo principal podría ser la adquisición de conocimientos y el desarrollo de competencias según lo establecido en el mapa curricular que el estudiante esté llevando a cabo.

Con base a esto se puede realizar una diferenciación de ambos:

- Coaching Educativo - Más general. Apropiado para niveles de estudios básicos y medios. Considera un aspecto más general de circunstancias para ayudar a la obtención de mejores calificaciones.
- Coaching Académico - Más específico. Apropiado para niveles de estudios superiores como universidades, maestrías y doctorados. Al igual que especializaciones. Considera aspectos como la personalidad, entorno y circunstancias del alumno para construir con él la estrategia más adecuada que le ayude a obtener un mayor rendimiento en su aprendizaje e implícitamente un aumento en sus calificaciones (así como el poder mantenerlas).

Este último enfoque puede ser ejercido por los docentes y aquellos enfocados a dar orientación a los alumnos.

2.61 Perfiles, metodología y herramientas del Coaching Educativo (Bou,2009)⁴¹

2.6.1.1 Perfil de estudiante

De acuerdo con Bou (2009), “El arte del Coaching consiste en conocer cómo desarrollar los principios esenciales de la naturaleza humana: la consciencia, la autocreencia y la responsabilidad”.

La esencia del Coaching es elevar la conciencia, mejorar la autocreencia y desarrollar la responsabilidad de cualquier persona. La consecución de estos objetivos, aderezado de una actitud mental positiva y un adecuado estado de ánimo, son sin duda clave para el desempeño de cualquier actividad. De esta manera podemos decir que bajo los presupuestos del Coaching, entendido como una disciplina catalizadora del crecimiento del ser humano, una de las tareas básicas del profesorado en el aula, sería desarrollar estas capacidades en sus alumnos para conseguir mejoras en sus desempeños, no sólo en la actividad docente sino en cualquier otro ámbito. Así, los 3 principios básicos del Coaching se interpretan de la siguiente manera:

⁴¹ Bou, 2009

- La conciencia transporta a la persona al lugar donde realmente quiere llegar.
- La Autocreencia le da valor y creencia en sí mismo suficiente para saber que puede hacerlo.
- La responsabilidad le concede la suficiente voluntad y perseverancia para conseguirlo.

Consciencia

Se define a la consciencia como aquella que implica adquirir un conocimiento de algo a través de la reflexión, la observación o la interpretación de lo que uno ve, oye y siente.”

La consciencia es el primer elemento clave del Coaching. Supone la capacidad de darse cuenta y por tanto el único portador de la comprensión. La consciencia está íntimamente ligada al conocimiento. Es por medio de ella que accedemos al conocimiento a través de la reflexión, observación e interpretación del mundo.

Por tanto, los elementos claves para el desarrollo de la consciencia: la reflexión, la observación y la interpretación provocan una proyección a través de nuestro lenguaje y conductas.

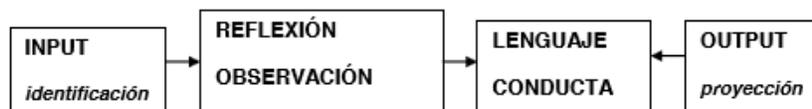


Figura 1: Elementos para el desarrollo de la consciencia en el proceso de Coaching

La identificación es el proceso esencial y básico de la mente humana por el cual y mediante los sentidos objetivos logra absorber propiedades, características o cualidades exteriores a sí misma y de esta manera poder incorporarlas al menos provisionalmente a su yo, consiguiendo la capacidad de formar su personalidad.

La manifestación de la identificación en la conducta es lo que llamamos proyección. Las identificaciones que no logran salir al exterior mediante una conducta no producen ningún cambio en la personalidad.

La proyección es el hecho de exteriorizar de una manera controlada y dirigida, cualquier pensamiento, idea o concepto que está en la mente en forma de identificación, lo que significa toda expresión conductual, comunicación verbal o no verbal.

De esta proyección de la intervención humana, nos es devuelto una nueva interpretación a través de la observación, reflexión e interpretación. Este ciclo se produce gracias a lo que denominamos feedback.

La consciencia nos permite controlar aquellas cosas de las que uno es consciente, sin embargo aquellas cosas de las que uno no es consciente le controlan a uno.

Elevar la conciencia de los alumnos ayuda a éstos a desarrollar la capacidad y seguridad en sí mismos. Es a través del autoconocimiento como se desarrolla la conciencia y de esta manera, los alumnos comienzan un camino de confianza en sí mismos (aprenden a ser proactivos). En resumidas cuentas, la toma de conciencia alimenta la confianza, la seguridad y la responsabilidad de éstos.

Podemos decir que la conciencia es:

- Conocer lo que está ocurriendo a nuestro alrededor.
- Conocer lo que está ocurriendo en nuestro interior.

En Coaching es esencial la autoobservación. De esta observación propia parte el Coaching, ya que uno mismo se da cuenta de puntos y áreas personales y/o profesionales que requieren una mejoría más o menos inmediata.

El coaching consiste en explorar el presente y diseñar el futuro. Ambas cosas necesitan de la conciencia del momento presente. El trabajo del profesor consistiría en despertar al alumno de lo que está sucediendo ahora mismo.

El alumno necesitaría ser consciente del momento presente, de lo que le sucede ahora, ya que de otro modo no se daría cuenta de cómo está comportándose y de las posibilidades de mejora. Su viaje es una sucesión de “ahoras”, de modo que debe prestar atención. “Ahora” es la conexión entre el presente y el futuro.

Existen 3 tipos de conciencia:

1. Conciencia objetiva: comprensión de las impresiones que vienen de los 5 sentidos: vista, oído, gusto, tacto y olfato. La conciencia transforma las impresiones en sensaciones. Sencillamente es la que nos permite darnos cuenta del mundo exterior.
2. Conciencia subjetiva: nivel de conciencia del proceso de razonamiento. Utiliza la memoria, la imaginación y la voluntad.
3. Inconsciente: son los niveles más profundos de la conciencia.

Autocreencia

El segundo principio fundamental de la esencia del Coaching es la autocreencia, que es la que otorga a la persona el valor, la confianza y la autoestima suficiente para saber que puede conseguir aquello que desea.

Como ya hemos mencionado anteriormente con la conciencia, la autocreencia al ser identificada en el ser humano (proceso interno) como parte de uno mismo, será proyectada en actitudes, acciones y pensamientos respecto del mundo que le rodea.

Quien cree en sí mismo, también creerá en los demás, en el futuro y en la sociedad. Esta creencia, actitud predispuesta al cambio y a la “posibilidad”, es una puerta abierta al desarrollo del potencial humano.

La autocreencia es el valor que te impones para moverte en el mundo. Este concepto contiene de algún modo a la confianza y a la autoestima. No es posible que una persona crea en sí mismo si no tiene confianza en lo que hace y se estima en lo que es.

El dominio de moverse en el mundo requiere indispensablemente de la confianza y de la autoestima. Es la autocreencia la que otorga el poder de cambiar y adaptarse a las situaciones, independientemente de lo que suceda.

La única forma de aumentar o desarrollar nuestra autocreencia es a través de la conciencia. Conciencia y autocreencia, con sus dos manifestaciones: confianza y autoestima, forman un círculo cerrado.

“La autocreencia es la manifestación de una conciencia que aprende a confiar en sí misma, vivir conscientemente es condición fundamental para experimentar autoestima y experimentar autoestima es fundamental para adquirir confianza”.

Además, para terminar podemos decir que una actitud mental positiva es indispensable para el desarrollo de la autoestima, confianza y autocreencia.

Responsabilidad

La responsabilidad es el otro concepto o meta clave del Coaching.

Responsabilidad puede sonar a pesada carga. Para muchas personas significa que los culpen si algo va mal. Sin embargo, en términos de Coaching se escribe “responsabilidad”, es decir, la capacidad o habilidad para responder, la capacidad o habilidad para tomar decisiones por uno mismo. El alumno debe aprender a responder ante las tareas, las pruebas y las peticiones que su profesor le plantea.

Cuando aceptamos, elegimos o asumimos las responsabilidades de nuestros pensamientos y acciones, nuestro compromiso con ellos aumenta y del mismo modo nuestro desempeño.

En cambio, cuando alguien nos sugiere u ordena asumir una responsabilidad y no la aceptamos completamente, el desempeño no mejora. Cuando una persona no es responsable de lo que hace, no acepta las consecuencias de sus acciones. Para sentirse verdaderamente responsable hay que hacer una elección.

Un concepto intrínseco al de responsabilidad es el de libertad. No existe la responsabilidad sin libertad y viceversa. La libertad es la que propicia la capacidad de elección del ser humano y esta elección, a su vez, permite desarrollar la responsabilidad de cada uno de nosotros. Por lo tanto, cuando hablamos de responsabilidad estamos hablando de libertad y elección.

A lo largo de todo el proceso de Coaching en el aula, los resultados pertenecen al alumno y él es responsable de ellos. Coach y alumno comparten la responsabilidad del proceso. Son socios.

El hecho de que el propietario del resultado sea el alumno no exime al profesor de la responsabilidad de dar lo mejor de sí durante todo el proceso. Alumno y profesor trabajan juntos en una asociación en la que, si lo hacen sinérgicamente, uno y uno suman mucho más que dos.

Esto significa que el alumno tiene que asumir su responsabilidad. Debe responsabilizarse de sus acciones y por consiguiente, de su propia vida.

La responsabilidad implica reconocer, darse cuenta o tomar conciencia de que somos dueños de nuestro comportamiento. Hacernos responsables de todo lo que nos afecta, sean problemas o circunstancias, es lo único que tiene el poder de cambiar, transformar ese problema en oportunidad o esa circunstancia en favorable.

No hay culpables o inocentes respecto de los resultados obtenidos, sino comportamientos más o menos conscientes de ciertas personas.

Ser responsable, implica actuar. La responsabilidad se declara en un “compromiso” y el compromiso se manifiesta en “acción”. A su vez, la acción produce los resultados.

La responsabilidad o compromiso es el eslabón que hace que las cosas sucedan. Se manifiesta en acción, siendo ésta última el nexo entre el presente y el futuro. El único poder de transformación está en la acción y la acción depende de nosotros mismos.

2.6.1.2 Perfil de un Docente-Coach

El coach debe comprender un amplio espectro de competencias que generalmente son:

- Aptitudinales
- De personalidad
- Relacionales
- Técnicas

Competencias aptitudinales: conocimientos, habilidades e inteligencia

- **Visión:** Es inteligencia en acción. Es la capacidad de lograr una apreciación global de un fenómeno en sus dimensiones temporal y espacial. Es poder percibir en una visión integradora, el corto, el mediano y el largo plazo y considerar los detalles en sus diferentes manifestaciones. Es la posibilidad de realizar sucesivas inversiones de figura y fondo” en el proceso perceptivo, para lograr una percepción más completa de la

situación. La visión permite comprender profundamente la complejidad de la situación y así poder ayudar al cliente en la creación de alternativas realistas y superadoras de su situación problemática.

- **Sabiduría:** es la combinación de visión, conocimientos y experiencia. Es la capacidad de “ver” y lograr una profunda comprensión a partir de los propios conocimientos y experiencia. Experiencia no es antigüedad, es el caudal intelectual que se crea a partir de haber realizado una permanente reflexión sobre las experiencias profesionales y de vida. Es lo que permite mantener la serenidad frente a los desafíos que plantea la sesión de coaching, que se basa en la convicción de que existen los recursos necesarios como para resolver la situación.

Competencias de personalidad: definen el carácter y forma de ser del docente-coach

- **Humildad:** La palabra humildad proviene del latín *humus*, que significa tierra. Se puede decir que humilde, es una persona realista, que tiene “los pies en tierra”. Se afirma en lo que sabe, es consciente de lo que no sabe y de que nadie puede pretender saberlo todo. El coach debe ser humilde en el sentido de realista.
- **Curiosidad:** es el interés por aprender y lograr dominio sobre las circunstancias.
- **Flexibilidad:** se refiere a la capacidad de aprender desde cero, pero también de desaprender lo aprendido, para “grabar” en su lugar algo diferente y nuevo.
- **Seguridad en sí mismo:** la seguridad en sí mismo surge de la convicción alcanzada a lo largo del tiempo, de haber logrado resultados satisfactorios en el proceso de ayudar a otros.. Es la condición que permite conducirse con espontaneidad frente a las dificultades, pues es consciente, tanto de sus capacidades como de sus límites. Sabe que no puede pretender saberlo todo y el no saber no le afecta en su autoestima.
- **Paciencia:** la paciencia es una cualidad indicadora de fortaleza. Es la fortaleza necesaria para mantener bajo control la ansiedad. La posee aquel que por haber percibido cuál será el curso que naturalmente seguirán los acontecimientos en una situación dada, puede esperar pacientemente su desenvolvimiento en el tiempo que sea necesario.
- **Consistencia:** Sé es consistente cuando se observa inequívocamente una íntima relación entre lo que una persona dice y lo que hace, cuando lo que expresa con palabras y lo que traduce en hechos concretos guarda una íntima relación. Esta no es una cualidad que se pueda aprender fácilmente, habitualmente una persona es consistente o no lo es, expresa aspectos estructurales de su personalidad, tiene más que ver con cómo es esa persona, más que con lo que ha aprendido.
- **Coherencia:** Ser coherente es ser consecuente con los propios valores y demostrarlo con los hechos permanentemente, es mantener a lo largo del tiempo: hoy, mañana, y pasado, una línea de conducta que permita percibir sus valores. La coherencia ayuda al afianzamiento del vínculo con el otro. Cuando una persona es coherente, el otro sabe a qué atenerse. Lo que puede esperarse en el vínculo con el otro es previsible.
- **Convicción:** Las convicciones son las creencias y los valores. Están profundamente arraigadas en la personalidad y de ellas surgen los paradigmas o modelos mentales desde los cuales percibimos la realidad y operamos sobre ella. Se trata así de poseer la convicción de que brindar coaching es algo posible y es algo en sí mismo bueno y útil.

- **Proactividad:** La palabra proactividad significa que podemos tomar la iniciativa. Significa que somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Somos la causa de nuestra vida, más que el efecto. La palabra “responsabilidad” incluye las palabras “responder” y “habilidad” (habilidad para elegir la respuesta). Las personas muy proactivas reconocen esa responsabilidad. Su conducta es un producto de su propia elección consciente; se basa en valores, y no es producto de las condiciones ni está fundada en el sentimiento.

Competencias relacionales: muestran el dominio en ambientes sociales.

- **Inteligencia emocional:** La inteligencia emocional es la capacidad de percatarse de los propios sentimientos, así como de los de los demás, y gestionarlos de forma beneficiosa. Se podría definir como inteligencia interpersonal, o aún más simplemente como habilidades sociales. Dichas habilidades se pueden dividir en cinco dominios: el conocimiento de las propias emociones (conciencia de sí mismo), el control de las propias emociones, la motivación propia o interna, el reconocimiento de las emociones en los otros y el manejo de las relaciones.

Competencias técnicas: donde se demuestra el dominio de las herramientas que se utilizan en el proceso de Coaching.

2.6.1.3 Prácticas de Coaching

Conceptos importantes del Coaching

Las creencias, los valores y los objetivos constituyen la base del Coaching, de forma muy parecida a las tres patas de un taburete. El Coaching se centra en lo que deseas (tu objetivo) y en cómo conseguirlo, te estimula a conocer tus valores y a vivirlos en el logro de tus objetivos y cuestiona las creencias limitadoras a la par que refuerza las positivas mediante tareas que proporcionan feedback. Considerando estos tres puntales del Coaching, éste construye habilidades en su cliente implementando cuatro suposiciones fundamentales:

- Cada cual tiene los recursos que necesita o puede adquirirlos. El coach trata siempre a su cliente como si tuviese todos los recursos que necesitara. No es el coach quien tiene la respuesta, sino el cliente.
- En cualquier situación cada cual toma la mejor opción que puede. Ahora mismo todos estamos haciendo las cosas lo mejor que podemos. Cuando sabemos más y percibimos más opciones, la parte mejor de nosotros nos hace avanzar hacia donde queremos ir.
- El comportamiento humano está dotado de propósito. Todos nos movemos por objetivos y valores: lo que queremos y por qué lo queremos. Eso es lo que conduce al cambio.

- Si quieres comprender, ¡actúa!. Muchas personas comprenden por qué están atascadas, pero sin acción no pueden comprender cómo cambiar. Todo coaching que no genere un nuevo comportamiento es inútil.

Los objetivos

El objetivo es lo que motiva al cliente. El coach ayuda al cliente a explorar el presente y a diseñar el futuro. Acompaña al cliente desde donde está hasta donde quiere estar, proporcionándole más opciones y más recursos para el viaje.

Esto implica dos clases de objetivos:

- Objetivo-resultado: su destino final, el lugar al que se dirige.
- Objetivo-proceso: su viaje, sus distintas paradas, cómo vas a llegar allí. Tu plan para alcanzar un objetivo-resultado incluye una serie de objetivos menores que componen tu viaje.

Los objetivos tienen que cumplir las siguientes características:

- Positivos y atractivos: describe lo que quieres y no lo que no quieres o quieres evitar.
- Específicos: dótalo de la mayor concreción posible.
- Realistas: que se puedan realizar, aunque sea difícil. Si una meta no es realista, no existe ninguna esperanza, pero si no es desafiante, no hay motivación.
- Cuantificables y medibles: para que puedas evaluarlos regularmente. Es importante definir de antemano las pruebas que te permitirán saber que los has alcanzado.
- Alcanzables por uno mismo: que aunque tenga la ayuda del coach, estos objetivos sean descritos, iniciados y mantenidos por el cliente. Para alcanzar el objetivo es el cliente el que tiene que actuar, no otra persona. Tiene que ser la causa de su vida, no el efecto.
- Situados en el tiempo: para forzar a su cerebro a ponerse en acción, ya que la naturaleza humana tiende a dejar las cosas para mañana.
- Respetuosos: con las ventajas que, hasta el momento, el cliente ha sacado de la situación problemática y que hay que preservar absolutamente en el nuevo proyecto.
- Ecológicos: que respete al mismo tiempo el equilibrio interno del cliente y su red relacional (familia, amigos, parientes, grupos sociales,...).

Las creencias

Las creencias son las normas de tu vida, las reglas según las cuales vives. Son los pensamientos que consideramos verdaderos para nosotros mismos. Son las perspectivas desde las que siempre abordamos determinadas situaciones. Las creencias determinan y rigen nuestros sentimientos y acciones. Estas normas pueden ser liberadoras y potenciadoras, y darte permiso para lograr tus objetivos y vivir de acuerdo con tus valores. Pero también pueden ser obstáculos que hagan imposibles tus objetivos o que te lleven a pensar que no eres capaz de alcanzarlos. Las creencias no son teorías huecas, sino principios de acción, de modo que si quieres saber qué es lo que cree una persona fíjate

en lo que hace, no en lo que asegura creer. Las creencias son la brújula y los mapas que nos guían hacia nuestros objetivos. En realidad, ninguna fuerza rectora del comportamiento humano resulta tan poderosa, pues cuanto más vamos sabiendo de dicho comportamiento, más apreciamos el poder de nuestras creencias en nuestras vidas. Construimos las creencias basándonos en nuestras experiencias. Luego actuamos como si fueran ciertas. En cierto sentido son profecías que se autorrealizan. Solemos pensar que las creencias están formadas por las experiencias, pero lo contrario también es cierto.

Esto significa que puedes elegir tus creencias. Si los resultados que estás obteniendo te gustan sigue actuando como hasta ahora y mantén tus creencias. Pero si no te gustan actúa de forma distinta y cambia tus creencias. Las creencias son básicamente juicios y evaluaciones sobre nosotros mismos, sobre los demás y sobre el mundo que nos rodea. Una creencia es algo que aceptamos como verdadero sin haberlo verificado anteriormente. Las creencias son muy útiles ya que nos permiten tener una representación relativamente compacta de lo que pensamos que es la realidad. Las creencias afirman la cohesión y la estabilidad de nuestro sistema. Pasamos mucho tiempo construyendo creencias, la mayoría son útiles, una gran parte de ellas nos tranquilizan y ayudan pero otras nos limitan y perjudican. Las creencias, a pesar de lo que piense la mayoría de la gente, pueden cambiar y cambian realmente. Sin embargo, la creencia de que las creencias pueden cambiar es en sí misma un reto para muchas personas, porque las ven como posesiones personales.

Existen dos tipos de creencias: Potenciadoras y Limitadoras

Creencias potenciadoras

El Coaching actúa a partir de creencias potenciadoras. Se basa en las siguientes:

- Si quieres comprender, actúa. El primer principio del Coaching consiste en que el aprendizaje está en la acción. El cambio proviene de la acción, no de la comprensión intelectual. La acción produce realimentación y aprendizaje. En Coaching, la acción consiste en avanzar hacia tus objetivos, vivir tus valores y poner a prueba tus creencias, tanto respecto a ti mismo como a los demás.
- No hay fracaso, tan sólo aprendizaje. El fracaso es sólo un juicio sobre los resultados a corto plazo. Que no hayas alcanzado tu objetivo significa únicamente que no lo has alcanzado todavía. El fracaso no es una idea sensata simplemente porque no se puede probar una negación. No puedes decir que has fracasado a menos que abandones, y ésta es una elección tuya.
- Tenemos todos los recursos que necesitamos, o podemos crearlos. No hay personas sin recursos, tan sólo hay estados mentales sin recursos.
- Todo comportamiento tiene un propósito. Nuestras acciones no son aleatorias, con ellas tratamos siempre de conseguir algo. Siempre nos estamos moviendo hacia alguna clase de objetivo, aunque no nos demos cuenta de ello. Márcate, pues, tus propios objetivos, porque de lo contrario te encontrarás con muchas personas que estarán encantadas de hacerlo por ti.

- Tener alguna opción es mejor que no tener ninguna. Si le proporcionas a tu cliente una opción mejor de acuerdo con sus creencias y sus valores, seguro que la acepta.
- Lo estás haciendo lo mejor posible y aún puedes hacerlo mejor.
- Creamos nuestra propia realidad. Todos tenemos diferentes experiencias, intereses, estados de ánimo, compromisos, gustos, disgustos y preocupaciones, de modo que nos formamos distintas creencias a partir de las experiencias de nuestra vida, perseguimos distintos objetivos y tenemos valores distintos. Estas creencias, estos objetivos y estos valores constituyen las características principales de nuestros mapas mentales, que a su vez dan forma al mundo que percibimos. Actuamos como si estos mapas fuesen reales. Puede que esos mapas sean buenos y nos proporcionen mucha libertad para explorar o malos, insuficientes y llenos de peligros aparentes y nos limiten nuestras posibilidades. El coach tiene su propio mapa, respeta la visión del mundo de su cliente y trabaja con ella. Su intención no consiste en acercar la visión del mundo del cliente a la suya propia, sino en ayudarlo a encontrar más opciones en su propio mundo.
- El coaching es una asociación igualitaria y sinérgica.
 - □ Las relaciones son más que la suma de sus partes. Si crees que uno y uno son dos, sólo es porque has olvidado el poder de la conjunción “y”, el poder de la conexión.
- El cliente tiene todas las respuestas. El coach tiene todas las preguntas.

Creencias limitadoras

Las creencias limitadoras son los principales culpables de que no alcancemos nuestros objetivos ni vivamos nuestros valores. Actúan a modo de normas que nos impiden lograr lo que en realidad es posible, somos capaces de conseguir y nos merecemos. Las creencias limitadoras suelen tener su origen en la infancia, cuando imitábamos a nuestros progenitores: los padres nunca son perfectos. Estas primeras creencias suelen permanecer ocultas y no las evaluamos conscientemente como adultos. También absorbemos creencias limitadoras de los medios de comunicación.

Podemos citar algunas como: “sin sufrimiento no hay beneficio”, “no puedo fiarme de nadie”, “no puedo ganar sin que otros pierdan”, “no me merezco tener éxito”, “no puedo vivir sin ese trabajo”,.. Las personas no suelen ser conscientes de sus creencias limitadoras.

El primer paso consiste en convertirlas en lenguaje, así se ponen en evidencia y puede ser examinadas. La segunda forma de identificarlas consiste en preguntar al cliente por qué no está consiguiendo su objetivo. Sus respuestas podrán en evidencia lo que percibe como límites. Cualquier cosa que la persona diga que le impide alcanzar sus objetivos proviene de él mismo y no del mundo real. Los obstáculos se crean en el mundo exterior a partir de las creencias limitadoras de la mente.

Los tres tipos de creencias limitadoras más comunes son:

- Desesperanza: la creencia de que el objetivo deseado no es alcanzable, independientemente de mis capacidades.
- Impotencia: la creencia de que el objetivo deseado es alcanzable, pero yo no soy capaz de alcanzarlo.
- No merecerlo: la creencia de que no merezco el objetivo deseado debido a algo que soy o he hecho.

Los valores

Son los principios fundamentales intrínsecos de cada persona. Forman parte de nosotros y si vivimos de acuerdo con ellos, la vida tiene sentido.

Los valores son aquello que en realidad te importa. Son el centro de lo que tú eres. Son estados mentales y principios de acción. Por lo general son abstractos, como amor, honestidad, diversión, salud, respeto, seguridad, integridad, amistad,..

Los valores son para el ser humano una fuente primaria de motivación ya que están muy unidos a los conceptos de valía, sentido y deseo.

Si nuestros valores se ven satisfechos o correspondidos, sentimos satisfacción y armonía. Si ocurre lo contrario, normalmente nos sentimos insatisfechos, incongruentes y alterados.

Muchas personas piensan en los valores de forma eminentemente lógica, pero los valores no tienen nada de lógicos. Son la expresión de quiénes somos, y las personas no somos lógicas.

Muchos te dirán lógicamente quiénes creen que son, pero sus valores profundos tal vez sean distintos.

Los valores suelen depender del contexto. Por ejemplo, lo que alguien valora en las relaciones puede ser distinto de lo que valora en su vida profesional. Sin embargo también tendemos a tener valores fundamentales que se mantienen con independencia del contexto.

Los valores se demuestran con el comportamiento, aunque el comportamiento correspondiente a un mismo valor puede cambiar de persona a persona.

Todo objetivo está generado por uno o varios valores. Cada cosa que deseamos en el mundo material es la expresión de un valor que queremos satisfacer.

Es fundamental respetar en cada una de las acciones que tomas para alcanzar tu objetivo, el valor que inicialmente lo generó. Es necesario vivir ese valor a lo largo del camino que te conduce al objetivo final.

Los valores están relacionados con lo que queremos o deseamos.

Para saber cuáles son los valores de una persona, lo mejor es preguntarle:

- ¿qué es lo que te motiva?
- ¿qué es lo más importante para ti?
- ¿qué te hace levantar cada mañana de la cama?
- ¿qué hace que pases a la acción?

2.6.1.4 Fases del proceso de Coaching

El alumno comienza desde el punto de partida con algún motivo de insatisfacción o un reto por conseguir. En realidad, lo que demanda es un cambio. Quiere ser más feliz, aunque aún no tiene muy claro qué es lo que quiere conseguir en lugar de lo que tiene.

En la fase siguiente tiene que enfrentar su miedo al cambio. Este temor puede mantenerle atrapado en su difícil situación presente. Tal vez se sienta paralizado por el miedo e incapaz de reaccionar. Experimenta frustración y la frustración genera más insatisfacción. Puede incluso ocurrir que el alumno se mueva en círculos hasta que la situación empeore tanto que la frustración lo lanza finalmente fuera del círculo infernal, hacia el cambio.

Una vez fuera del círculo de miedo y frustración, el alumno necesita el apoyo del profesor. La relación de Coaching proporciona la estructura adecuada para apoyar al alumno y ayudarlo a avanzar hacia sus objetivos. Una vez que emprende la acción llega al punto crucial: la transición.

Este punto es clave porque es donde tiene que despojarse de viejas creencias que le han estado limitando, potenciar otras y establecer probablemente nuevos sistemas de aprendizaje en su vida.

Una vez superado el punto de transición cambiará sus creencias sobre sí mismo, sobre los demás y sobre aquello que no es posible. Aparece todo un mundo nuevo al alcance de nuestra mano. Hay mucho que aprender cuando emerges al otro lado de la transición.

Entre otras cosas, el cambio de hábitos. Un hábito es aquello que hacemos cuando no pensamos en lo que hacemos. Son sumamente útiles. No queremos tener que estar pensando siempre en todo lo que hacemos, sino tan sólo en las cosas interesantes. Los hábitos que funcionan bien son geniales, nos proporcionan estabilidad. Sin embargo, cuando queremos cambiar, los hábitos se resisten. Para cambiar tu vida, para superar la transición, tendrás que cambiar algunos hábitos viejos por otros nuevos.

El profesor le pide constantemente a su alumno que haga algo diferente, que cambie sus hábitos, que sea más consciente de sí mismo, que cuestione sus creencias limitadoras y viva según sus valores. Es precisamente este énfasis en el aprendizaje por medio de la acción lo que distingue al Coaching de la mayoría de terapias.

En el lenguaje del Coaching, el cambio corresponde al camino que va de una situación dada (a menudo problemática) hacia otra situación (más deseable) que comporta nuevas soluciones. El cambio expresa, en este caso, nuestra conciencia de mejorar.

Cambiar es abandonar ciertos puntos de referencia, costumbres establecidas que nos han dado un cierto confort.

En Coaching se le llama “zona de confort” a esa área de nuestra vida y de nuestro entorno con la que nos sentimos cómodos, protegidos, tranquilos y a gusto. Es ese lugar donde nadie nos puede atacar, donde no tenemos que esforzarnos, ni tenemos que luchar. Es, realmente nuestra zona confortable. Resulta que, cuando nos hacemos un propósito o intentamos cambiar un hábito malsano, tenemos que desplazarnos fuera de nuestra zona de confort. Aunque no por mucho tiempo (si no lo impedimos), ya que nuestro regulador mental hará lo imposible para que volvamos a donde estábamos y antes de que nos percatemos, habremos olvidado nuestras buenas intenciones y habremos vuelto a la rutina de siempre. Es por esta razón que nos resulta tan difícil cambiar lo que queremos cambiar. Un deseo, al igual que un propósito o una promesa, nos desplaza fuera de nuestra zona de confort. Si queremos que un deseo, propósito o promesa se haga realidad, tendremos que ajustar nuestra zona de confort para acogerlos. Si no lo hacemos, tarde o temprano renunciaremos a ellos y volveremos a nuestras viejas rutinas. Y cuando realizamos cualquier tipo de modificación en la zona de confort, es importante recordar que el propio proceso de cambio es incómodo. Sentimos un malestar, podemos llegar a pensar que algo va mal, pero más bien se trata de todo lo contrario. La incomodidad nos indica que hemos ido más allá de lo que estamos acostumbrados. Intentamos crear algo con lo que no nos sentimos a gusto porque deseamos sentirnos a gusto con ello. Estamos cambiando nuestro antiguo ser en una dirección que, a largo plazo, producirá una persona nueva y mejor. A este proceso se le llama “desarrollo”. El Coaching está abierto a todos aquellos que admiten que el cambio es útil y que conciben que más vale ser actor que víctima.

El cambio acompañado (en este por el profesor) permite a la persona (en este caso el alumno) movilizarse alrededor de una nueva dinámica, de nuevos medios y de nuevas formas de aprendizaje.

Finalmente, llegará un momento en el que el profesor y su alumno decidirán que el trabajo ha concluido. Por descontado, el trabajo de alcanzar objetivos y aprender a aprender, no acaba nunca.

❖ **FASE 0. Análisis del grupo.**

Esta fase es preliminar y sirve para conocer cómo funcionan cada uno de los alumnos y las características del grupo que conforman: cohesión, tipo de liderazgo, estilos de aprendizaje, patrones de comportamiento, normas y valores, etc. Posteriormente y tras analizar esta información, se pasará al desarrollo de cada una de las fases del proceso de Coaching para el grupo de alumnos.

Evaluación: Informe de análisis de grupo.

❖ FASE 1. Planificar conjuntamente metas y logros

Objetivos a conseguir

- Orientar: el esfuerzo del alumno (o de la clase) hacia la definición de metas y logros acordes a su nivel de habilidades y competencias.
- Reflexionar: sobre las actitudes necesarias para llevar a cabo dichas metas.
- Identificar: los obstáculos que impidan conseguir un alto rendimiento

Para alcanzar estos objetivos hay que realizar las siguientes acciones:

Iniciales

- Comunicar el proceso de coaching a la clase: animar y motivar al cumplimiento del mismo.
- Trabajar en paralelo, con cada uno de los alumnos,: el profesor analiza el punto de partida del alumno y su referencia en el grupo y el alumno piensa en qué puede ser ayudado por el coach.

Durante el desarrollo del mismo:

- Preguntar al alumno qué metas se ha establecido durante el curso y en concreto, sobre esa asignatura y por qué. Recordarle las directrices que debe seguir al establecer cualquier tipo de objetivos: claros, medibles y evaluables, ecológicos, situados en el tiempo, etc.
- Comunicar las metas que el propio profesor había establecido para el grupo o el alumno individual, y estudiarlas conjuntamente.
- Priorizar una o dos metas de entrenamiento, centrando la planificación en definir planes de acción concretos, ya sea para el grupo o individuales.
- Empezar a entrenar el primer plan de acción, estableciendo los indicadores que permitan saber que se está realizando correctamente o incorrectamente.
- Motivar a la comunicación continua.

Los errores que hay que evitar en estas situaciones son:

- Establecer metas y logros excesivamente genéricas y/o ambiciosas, o sea, no cumplir con las reglas de definición de objetivos.
- Definir qué hay que planificar, pero no analizar el cómo.

Evaluación: documento de metas y logros elaborado por el estudiante en conjunto con el tutor.

❖ FASE 2. Motivar.

Objetivos a conseguir

- Generar: el clima y la comunicación necesarios para lograr que el alumno se sienta seguro de sí mismo y exponga con confianza sus expectativas de desarrollo y la clase avance en pos de sus objetivos.

- Promover: la creatividad como fuente de ideas originales, demostrando la efectividad de desarrollar esta habilidad.
- Desarrollar: en el alumno capacidad de criterio para que en función de sus habilidades, deduzca las consecuencias tanto positivas como negativas de llevar a cabo las expectativas que expresa.
- Motivar: al alumno en el desarrollo de todo este proceso y a la clase en la consecución de sus objetivos.

Para alcanzar estos objetivos hay que realizar las siguientes acciones:

- Promover la escucha activa por ambas partes: profesor / alumno, de modo que se multipliquen y optimicen las expectativas expresadas.
- Escuchar primero al alumno y su clase, y sugerir y preguntar después.
- Transmitir entusiasmo y motivación de logro.

Los errores que hay que evitar en esta fase son:

- Generar falsas expectativas por parte del profesor pueden presionar e influir negativamente en la motivación del alumno.

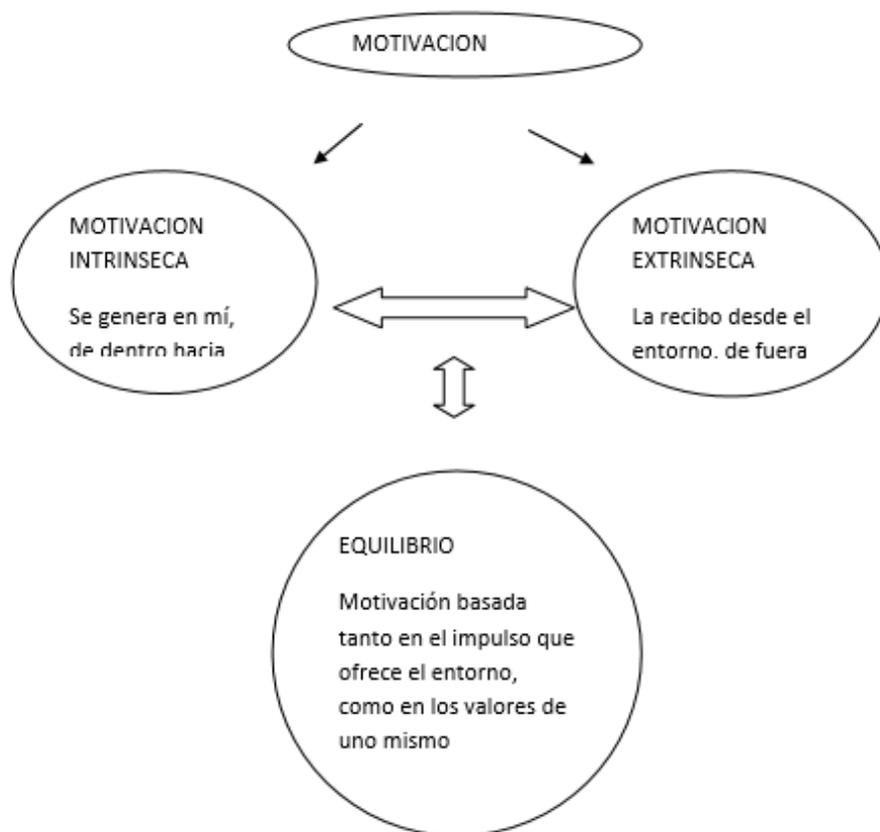


Figura 2: Desarrollo de la motivación en el proceso de Coaching

Evaluación: reporte individual del tutor y estudiante respecto a la motivación evidenciada por parte del estudiante al término de la sesión.

❖ **FASE 3. Entrenar/Observar la situación.**

Objetivos a conseguir:

- **Practicar:** con el alumno las acciones previstas conjuntamente, de modo que pueda incorporar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para realizarlas de una forma más óptima.
- **Buscar:** oportunidades para observar y analizar actuaciones del alumno en las sesiones, donde se pongan de manifiesto sus habilidades, competencias y actitudes.
- **Manifiestar:** al alumno y al grupo el objetivo de la observación dentro del proceso de Coaching, que consiste en proporcionar un punto de vista constructivo al otro sobre su propia actuación, de modo que se pueda gestionar el cambio y la mejora de sus habilidades.

Para alcanzar estos objetivos hay que realizar las siguientes acciones:

- Conocer las pautas que se desean observar y comunicarlo a otros.
- Transmitir seguridad y confianza ante la actuación.
- Incorporar pautas sencillas y flexibles de cara a realizar los planes de acción.

Los errores que hay que evitar en esta fase son:

- Interrumpir el proceso de actuación: sustituir al alumno o paralizar la clase en el momento de la acción.
- Entrenar desde la propia experiencia, no desde la experiencia del colaborador.
- Dar pautas constantes durante la actuación.

En estos casos, el profesor debe tener las siguientes cualidades:

- **Paciente:** permite un margen de error al colaborador.
- **Perceptivo e imparcial:** tiene capacidad de observación, análisis y objetividad.
- **Escuchar de manera eficaz:** practica la escucha activa.
- **Proponer sus ideas con claridad y asegurarse de que es comprendido.**
- **Indagar en las opiniones e intereses del alumno e intentar tenerlos en cuenta.**
- **Empático:** se pone en el lugar del alumno y entiende sus posturas y puntos de vista ante una problema/tarea.
- **Ofrece retroalimentación del desempeño en clase.**
- **Solicita retroalimentación sobre su propia actuación como docente.**
- **Mantiene una actitud abierta y de interés hacia sus alumnos.**
- **Sirve de modelo:** es responsable e inspira confianza y credibilidad.
- **Posee conocimientos y/o experiencia en la actividad que desempeña.**
- **Transmite entusiasmo e interés a sus alumnos por la superación personal.**

Evaluación: informe sobre las habilidades y características observadas en el estudiante.

❖ FASE 4. Ofrecer feedback.

Es comunicar al estudiante como está llevando a cabo el proceso de Coaching, de forma que obtenga pautas claras y constructivas para una mejora continua.

Es favorecer que el estudiante consulte con confianza la calidad de su desempeño, al tiempo que nos comunica su parecer con respecto a la misma y realiza sugerencias de mejora con respecto a sí mismo.

Consecuencias de no ofrecer un feedback mutuo:

- El profesor y el estudiante no serán conscientes de cómo lo están haciendo ambos.
- Si lo hacen bien, no saben que van por el buen camino, y si lo hacen mal y no saben por qué, no tienen posibilidades de mejorar.

❖ FASE 5. Replantear nuevas metas y acciones.

Objetivos a conseguir:

- Seleccionar: las soluciones más exitosas con respecto a diferentes actuaciones.
- Crear: nuevas alternativas con respecto a actuaciones futuras.
- Tomar decisiones: e implantar dichas alternativas, encontrando las habilidades más adecuadas para ponerlas en marcha.

Para alcanzar estos objetivos hay que realizar las siguientes acciones:

- Relacionar la puesta en práctica de las habilidades y actitudes aprendidas con el logro de éxitos.

Los errores que hay que evitar en esta fase son:

- Enfocar la mejora del rendimiento sólo desde el error.
- No reforzar las mejoras en el rendimiento del alumno.

Evaluación: hoja de metas y acciones propuestas

❖ FASE 6: Inducir autodirección.

Objetivos a conseguir:

- Hacer: propios nuevos objetivos que se basan en el desarrollo personal del propio potencial.
- Generar: situaciones de trabajo que permitan al alumno desarrollar su propia autonomía con respecto a las habilidades desarrolladas en el aprendizaje.

- Establecer: un mecanismo de seguimiento y consulta accesible tanto para el docente como para el alumno que permita ver los avances realizados y retomar cualquier aspecto a mejorar.

Para alcanzar estos objetivos hay que realizar las siguientes acciones:

- Realizar un análisis de los logros conseguidos, celebrando los éxitos de nuestros alumnos.
- Desarrollar un clima positivo en el que se puedan retomar aspectos ya entrenados.

Los errores que hay que evitar en esta fase son:

- “Abandonar” aquí el proceso de Coaching, justo cuando el alumno empieza a ser el guía de su propio desarrollo.
- No dejar que los alumnos generen su propio aprendizaje y autogestión.

2.6.1.5 Herramientas del Coaching

El Coaching inicialmente utilizó estas herramientas en el campo deportivo, con la intención de conducir al deportista a su propio nivel óptimo, actuando en tres planos. Estos tres planos hacen referencia a:

- Por una parte su potencial (parte sumergida del iceberg – estructura profunda)
- Por otra parte su capacidad de actuar (parte emergida del iceberg – estructura de superficie)
- La tercera es la relación entre el coach y el deportista, es decir el marco y las condiciones de su trabajo interactivo.

Este modelo de intervención se ha transferido, en su esencia, a todas las formas de Coaching que se emplean hoy en día. Así, las técnicas empleadas garantizan el buen funcionamiento del Coaching y movilizan a la vez la conciencia profunda del cliente (disposición al cambio) y sus habilidades (capacidad de ser operacional). La lista de herramientas evoca los principios que guían a los coaches en su trabajo y, dicha lista de herramientas, no tiene ninguna utilidad por sí mismas, ya que cada sesión de Coaching responde a una dinámica propia, centrada en las necesidades y los objetivos del estudiante. La elección de las técnicas apropiadas dependerá de la interacción coach– cliente y del avance hacia el objetivo común.

Lo importante es usar las herramientas que permitan:

- Tener el control de la situación. Con esto, el docente-coach propone y el estudiante dispone.
- Adaptar su comunicación a medida y en función de las reacciones observadas.
- Respetar al estudiante y tener en cuenta su visión de las cosas

Herramientas internas

Son aquellas que se basan en la propia capacidad del coach. Entre ellas destacan:

A. Calibración.

El calibrado supone reconocer con precisión el estado de otra persona, lo que otra persona siente, mediante la lectura o interpretación de sus signos no verbales. Calibrar es la máxima competencia de ver, percatarse y observar. La mayoría de personas sólo ven a los demás. La calibración es la habilidad para captar las sutilezas de la comunicación. Consiste en focalizarse sobre los signos no verbales de la comunicación, a través de la observación detallada. . Es, por lo tanto, una medición detallada de los cambios que se producen en el proceso comunicativo. A través de la calibración, podemos conocer lo que ocurre en la mente de otras personas, su grado de atención, si existen congruencias entre lo que se dice y los gestos que se realizan, si alguien nos miente o cómo es el estado físico de alguien a pesar de lo que nos diga y, por último, y muy importante, entender a nuestros interlocutores, sin necesidad de que hablen. La calibración se logra a través de la observación objetiva de la fisiología y del lenguaje no verbal de las personas para poder identificar los mensajes que emiten a través de sus canales de expresión (postura corporal, movimientos, tono de voz, respiración, palabras,...) y si estos se presentan como mensajes múltiples o mensajes unificados, lo que nos permitirá darnos cuenta de si existe congruencia o incongruencia en el conjunto del mensaje.

B. Escucha activa

Saber escuchar y atender es un requisito primordial del coach, que puede afectar, si no se tiene, a la motivación y a la falta de atención del cliente y a la posibilidad del coach de comprender a éste erróneamente y elegir una estrategia de análisis inadecuada. La finalidad de escuchar consiste en comprender realmente el punto de vista de la otra persona, cómo piensa y siente, y cómo ve y va por el mundo. La escucha activa significa “escuchar” íntegra y atentamente el mensaje del emisor y “devolverle” lo que pensamos haber recibido (tanto expresado como sobreentendido, tanto verbal como no verbal). Hay cuatro niveles de escucha:

- Oír: es el nivel más superficial de escucha. Oír registra las ondas sonoras de la voz del otro. Puedes estar oyendo a alguien y al mismo tiempo estar pensando o haciendo otra cosa. Para oírle no necesitas prestarle atención. El coach no debería estar nunca en este nivel.
- Escuchar a: es el segundo nivel que consiste en escuchar al cliente, pero con una pregunta en mente, ¿qué significa esto para mí?. Escuchas desde dentro de tu propia experiencia, utilizando la experiencia de esta otra persona para activar tus propios recuerdos. Se trata del nivel cotidiano de escucha, adecuado para las conversaciones ordinarias pero no para el

Coaching. Puede que te esté hablando de una conversación con su pareja y eso te hace pensar en otra parecida con la tuya.

- Escuchar para: el tercer nivel corresponde a escuchar buscando algo en lo que el cliente dice. El coach puede tener una idea en mente, filtra lo que el cliente dice y lo selecciona para formarse una opinión. Para ello es probable que el coach establezca un diálogo interno consigo mismo.
- Escucha consciente o activa: La escucha consciente consiste en una escucha profunda con un mínimo de juicio. Te mantienes al margen. Hay un mínimo de dialogo interior. Es el nivel en que tu intuición puede funcionar mejor. Esta escucha tiene tres enemigos:
 - Diálogo interno: si te escuchas a ti mismo no puedes escuchar al cliente. Así pues, deja que sea el cliente quien te hable y no tú mismo.
 - Tensión muscular: no es fácil escuchar si estás tenso, de modo que si descubres que tu atención disminuye, relájate. Asegúrate de estar cómodo, la incomodidad física es otro factor de distracción.
 - Mirada fija: tu mente estará más abierta y receptiva si utilizas todo el campo visual, de modo que suaviza tu enfoque y amplía tu visión. Permanece todo el tiempo que puedas con la visión amplia y desenfocada.

C. Comunicación

El lenguaje humano puede ser verbal y no verbal, y es posible exteriorizarlo o no. Cuando el lenguaje se exterioriza, hablamos de comunicación interpersonal; en el segundo caso, se da lo que conocemos como “diálogo interno”, la conversación intrapersonal. Ambos lenguajes crean nuestra realidad. Así pues, destacan las siguientes formas de Comunicación:

- **Comunicación Verbal:** La Comunicación Verbal que se desarrolla durante la sesión difiere notablemente de las pautas habituales en una conversación cotidiana, especialmente en lo que se refiere a la conducta verbal del coach.
- **Técnicas de intervención verbal:** Son aquéllas técnicas que permiten a un coach intervenir verbalmente durante el desarrollo de una sesión. Se diferencian unas de otras, por el objetivo que pretenden alcanzar y por la estructura enunciativa que requieren. Se clasifican en: Técnicas directivas (aquéllas intervenciones verbales del coach en las que el mensaje está organizado en función de su propio sistema de referencia y no de acuerdo con el sistema de referencia del coachee, se basan en la idea de que el coach ha elaborado previamente un esquema de la sesión), y no directivas.
 - Técnicas directivas
 - SONDEO: consiste en una pregunta que pretende directamente conseguir alguna información del cliente. Se utiliza para enfocar un tema determinado. A veces, se pide al coachee una elaboración o una aclaración. La pregunta suele contener la partícula QUÉ, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE O QUIÉN, y además puede adoptar 2 modalidades:

- Preguntas abiertas: son aquéllas que no pueden contestarse con un "sí" o un "no". Aunque son las que más se utilizan durante toda la sesión, son particularmente adecuadas en las primeras etapas de la misma.
 - Preguntas cerradas: son aquéllas que se contestan con un "sí" o un "no". Son útiles si se quieren clarificar conceptos y situaciones. Una restricción importante en el manejo del sondeo consiste en la evitación de la pregunta ¿POR QUÉ?, ya que suele hacer que el cliente se ponga a la defensiva o se sienta obligado a dar una explicación o justificación de su conducta. Es mejor sustituirla por la partícula QUÉ.
 - INFORMACION: dar información durante una sesión de Coaching consiste en transmitir al cliente, datos referidos a hechos, situaciones, fechas,.. con objeto de:
 - identificar alternativas.
 - evaluar alternativas
 - disipar dudas
 - AFIRMACION DE LA CAPACIDAD: consiste en que una persona pone de manifiesto, a través de un enunciado verbal, la capacidad habitual de otra, para realizar una actividad concreta.
 - CONFRONTACION: es un tipo de intervención verbal donde una persona describe algunas discrepancias o distorsiones que aparecen en los mensajes y/o conductas de otra.
 - INTERPRETACION: consiste en una emisión verbal donde una persona ofrece a otra, una forma distinta de concebir algunas de sus situaciones o una explicación de sus conductas y actitudes.
 - INSTRUCCIONES: esta técnica consiste en uno o más enunciados a través de los cuales una persona pretende instruir, dirigir o indicar a otra sobre cómo debe de hacer algo.
 - ENCUADRE: consiste en una intervención donde una persona trata de predisponer a otra, para que considere una situación o suceso desde una perspectiva determinada.
- Técnicas no directivas: son aquéllas técnicas donde el coach escucha atentamente el discurso del cliente y presta la debida atención al proceso de interacción que mantiene con él. Por esta razón, los enunciados de esta clase de intervenciones se construyen en función del sistema de referencia del cliente, ya que ésta es la única manera de poder lograr los objetivos generales perseguidos con su empleo, a saber, el establecimiento del rapport en un clima de confianza mutua y la fluidez de la comunicación y la interacción recíproca. Tienen por metodología incitar a hablar al cliente sin marcarle ninguna pauta, ni hacerle preguntas concretas ni dirigidas. Tienen su fundamento en la creencia de que el cliente ante una situación en la que se le permita ser escuchado, sacará su verdadera personalidad y nos permitirá recabar información suficiente

para ayudarlo a conseguir sus objetivos. El punto crítico es la capacidad que ha de tener el coach para saber escuchar al candidato. Destacan las siguientes:

- **CLARIFICACION:** consiste en una pregunta que el coach dirige al coachee con intención de alcanzar alguno de estos 2 objetivos:
 - promover la elaboración que ha de realizar el cliente, sobre los contenidos de los que estaba hablando inmediatamente antes de la intervención del coach. -
 - comprobar que se han comprendido correctamente las palabras del coach.
- **PARAFRASIS:** consiste en un enunciado que repite, con palabras del coach, el contenido cognitivo del mensaje del cliente. Los contenidos cognitivos de un mensaje se identifican con facilidad porque hacen referencia a situaciones, sucesos, personas, objetos o ideas.
- **REFLEJO:** aquéllas intervenciones en las que el coach recoge la parte afectiva del mensaje del cliente, incluyendo el tono emocional empleado por éste. Los contenidos emocionales de un mensaje se identifican con alegría, desilusión, deseo, etc. y con comunicaciones no verbales unidas a la emisión del mensaje.
- **RESUMEN:** consiste en elaborar y transmitir al cliente dos o más paráfrasis y/o reflejos, en los que se condensen algunos de sus mensajes. Resumir constituye una forma de comprobar que se ha comprendido bien lo que el cliente ha dicho y además, sirve como estímulo para que éste diga más cosas. Los objetivos que permite alcanzar esta técnica son:
 - enlazar diversos elementos dispersos a lo largo de las comunicaciones del candidato.
 - identificar un tema o estructura común a una serie de enunciados.
 - interrumpir una divagación excesivamente larga.

Las otras Técnicas (Autorevelación e Inmediatez) se utilizan, habitualmente, en ámbitos clínicos.

- **AUTOREVELACION:** consiste en un enunciado o grupo de enunciados, a través de los cuales el terapeuta comunica al paciente, de manera intencional, información sobre sí mismo.
 - **INMEDIATEZ:** consiste en la descripción de las observaciones y/o sentimientos concretos que experimenta el terapeuta en relación consigo mismo, en relación con el paciente y/o con los problemas significativos de la relación entre ambos.
- **Comunicación no verbal:** La Comunicación No Verbal se define cómo aquélla clase de eventos comunicativos que trascienden la palabra hablada o escrita. La importancia de este tipo de Comunicación reside en el tipo o cualidad de información que transmite y en la cantidad de información que pueden cursar.

Se dice que el 65% de la información transmitida durante una conversación cotidiana, corresponde a comunicación no verbal.

- **Tipos de Comunicación No Verbal**

- Kinésica: todo tipo de movimientos corporales, como son los gestos, las expresiones faciales, el contacto ocular y la postura. Igualmente, en esta categoría se suelen agrupar otros elementos de naturaleza más estable, como son el aspecto físico, la altura, el peso o el aspecto general del comunicante.
- Paralingüística: aglutina aquéllas conductas relacionadas con los aspectos vocales no lingüísticos de un mensaje, como son la calidad de voz, las vocalizaciones, los silencios, la fluidez de la pronunciación o los errores del habla.
- Próxemica: conductas ligadas al uso del espacio personal y social, como, por ejemplo, la distancia interpersonal, la manera de sentarse o la forma de disponer una habitación. Relaciones Conducta Verbal-Conducta No Verbal Durante la comunicación, la conducta no verbal puede relacionarse con la verbal, de 6 maneras diferentes:
- Repetición: el mensaje verbal y no verbal transmiten idéntica información, como en el caso en que un ligero movimiento de cabeza de arriba hacia abajo acompañe a la palabra "si".
- Contradicción: el mensaje no verbal se opone al verbal. En estos casos, la mayoría de los comunicantes tienden a tomar como válido el mensaje no verbal.
- Sustitución: en este caso, una conducta no verbal ocupa el lugar de un mensaje lingüístico. Cuando alguien sonríe para indicar conformidad.
- Complementación: una conducta no verbal complementa una conducta verbal cuando la modifica, termina o elabora de algún modo. Un comunicante dice haber abandonado un determinado proyecto y, al mismo tiempo, se encoge de hombros.
- Acentuación: habitualmente, los mensajes verbales se enfatizan mediante el uso de los registros no verbales.
- Regulación: la conducta no verbal contribuye de manera definitiva a la regulación del flujo de la conversación. El turno de intervención suele expresarse mediante un movimiento que compromete las cejas y la barbilla. Entre las herramientas internas que ayudan al coach a mejorar la comunicación con su cliente podemos citar las siguientes:
 - Rapport. El rapport o reflejo es la capacidad de escuchar con todo el cuerpo. Es la habilidad de relacionarse con los demás de tal modo que se cree un clima de confianza y entendimiento. Rapport es compenetración, es “estar en la misma onda” y tener conciencia mutua de los sentimientos del otro. En coaching, el rapport es un requisito previo para la comunicación efectiva, la influencia positiva y el cambio. Existen muchos estudios sobre el tema de la compenetración o sintonía, pero la mayoría se centran exclusivamente en el lenguaje corporal. Sin embargo, el

rapport va más allá del lenguaje corporal, proporciona un medio de crear y mantener una compenetración más profunda, que nos permite mejorar la calidad de nuestras relaciones. Una de las cualidades que debe poseer un buen coach es ser capaz de crear un ambiente de confianza y seguridad. El cliente debe sentirse a gusto con el coach para que, de esta forma, sea capaz de abrirse a él y hablar abiertamente de sus necesidades, frustraciones y deseos, así como de sus limitaciones, valores, expectativas y creencias. El rapport es una de las herramientas del coach que encaja perfectamente con este fin. Consiste en reflejarse, igualarse o manifestarse como el cliente lo hace. El igualarse con discreción, elegancia y sutileza, enfatiza la importancia de la percepción de aspectos de la conducta de otra persona, permitiéndole al coach acercarse y “conectar” mucho más fácilmente con el modelo que el cliente tiene del mundo, con su mapa mental. Para obtener rapport, el coach puede reflejar cualquier parte de la conducta de su cliente, ajustando su lenguaje verbal y no verbal para moverse y relacionarse con él.

- **Preguntas.**

El Coaching se basa en el método socrático. Este método consiste en hacer una serie de preguntas al cliente acerca de una cuestión hasta que éste descubre su propia respuesta, en vez de ser el coach el que la dice. Un excelente coach sabe hacer preguntas apropiadas y acertadas en el momento justo y en el contexto en el que se opera. El tipo de pregunta que se plantea influye en el tipo de respuesta que se obtiene. Mientras que de una buena pregunta puede resultar una buena respuesta, la respuesta a una mala pregunta siempre será mala. Saber preguntar quiere decir no preguntar nada al candidato, sin que se pueda justificar por qué se ha demandado esa información concreta, en ese preciso momento. Saber preguntar implica que al formular una pregunta concreta, se han tenido en cuenta las siguientes consideraciones:

- Las preguntas dirigidas personalmente al sujeto, empleando el vocablo tú ó llamándolo por su nombre, tienden a generar respuestas más fiables que si la pregunta se formula de forma abstracta.
- Un efecto semejante tienen las formulaciones en afirmativo respecto a los enunciados negativos.
- El enunciado de una pregunta debe evitar sugerir la respuesta.
- El enunciado de una pregunta no debe contener alternativas cerradas de tipo disyuntivo (o..o..) ni categorías que conlleven una implicación.
- Las preguntas deben enunciarse de tal manera que su respuesta no haya de ser obligatoriamente prolija. En

caso de que el coach busque una información extensa o compleja, es conveniente que formule varias preguntas escalonadamente.

- El enunciado de una pregunta no debe ser ni tan específico que pueda dar lugar a una respuesta irrelevante, ni tan general que promueva una respuesta estereotipada.
- Conviene prestar especial atención al marco de referencia implicado por el enunciado de una pregunta, de forma que éste quede explicitado e integrado en su formulación y no haya de ser inferido por el cliente.
- La estructura sintáctica y la selección léxica del enunciado de una pregunta deben realizarse buscando preferentemente la sencillez y la claridad, eligiendo por ejemplo, voces activas en lugar de pasivas. Las preguntas sirven para muchas cosas. En la sesión inicial el coach pregunta para recabar información y establecer los hechos. En las fases sucesivas, el coach pregunta para explorar las creencias y los valores del cliente, para profundizar en su pensamiento y averiguar qué quiere, por qué lo quiere y qué le impide alcanzarlo.

Las preguntas tienen una extraña cualidad: no puedes dejar de responderlas. Te obligan a reflexionar sobre tu experiencia. Toda pregunta contiene alguna presuposición: una suposición que tiene que ser aceptada como cierta antes de pensar en la pregunta. O aceptas la presuposición para responder a la pregunta, o tienes que formular una pregunta sobre la pregunta. Por ejemplo, cuando el coach pregunta a su cliente, ¿qué es lo que quieres?, presupone que el cliente quiere algo. El cliente puede responder con sus objetivos o decir que no lo sabe. Ambas respuestas implican que el cliente ha aceptado la presuposición. Como alternativa el cliente podría contestar, “no quiero nada”, lo cual responde a la pregunta de modo distinto, puesto que rechaza la presuposición implícita en ella. También podría cuestionar la propia presuposición preguntando, ¿qué te hace pensar que quiero algo? Parte del arte de formular preguntas poderosas consiste en incorporarles las presuposiciones más potenciadoras que resulte posible. Muchas personas formulan preguntas con presuposiciones inútiles o perjudiciales. Por ejemplo, la pregunta: ¿quién es el culpable de todo esto? Esta pregunta tiene dos presuposiciones, primera, que existe la culpa y segunda, que hay alguien a quien se le debe atribuir.

Tipos de preguntas

Algunas preguntas invitan a reflexionar y guían al otro hacia el buen camino, otras permiten dominar y dirigir la entrevista, otras provocan o irritan, otras obtienen respuestas negativas, pero también hay preguntas que atraen la simpatía porque exigen ser escuchadas de forma activa.

- **PREGUNTAS ABIERTAS** Su fin es conseguir que se materialicen las ideas y que el interlocutor hable; son las auténticas preguntas de Sócrates. Las preguntas abiertas son mucho más eficaces para generar conciencia y responsabilidad en el proceso de coaching. Todas empiezan por adverbios o pronombres interrogativos como:

QUIÉN –QUÉ –DÓNDE–CUÁNDO–CÓMO–CUÁNTO–CUÁL–CUÁLES– PARA QUÉ Las preguntas abiertas, aunque a veces se les podría criticar su imprecisión, tienen la gran virtud de iniciar el diálogo, de incitar al interlocutor a reflexionar y de evitar una respuesta del tipo “sí”, “no” o “quizás”. Gracias al carácter simpático de este tipo de preguntas el interlocutor interviene de una forma positiva. Le permiten exteriorizar sus necesidades, sus problemas, sus temores, sus deseos y sus motivaciones, y expresar sus verdaderos sentimientos de forma amplia o precisa. Las preguntas abiertas proporcionan valiosas informaciones para mantener y dirigir un diálogo. Son un excelente método de investigación.

- **PREGUNTAS CERRADAS:** Las preguntas cerradas por lo general empiezan con un verbo. Suscitan respuestas breves, claras y precisas, y que no invitan al diálogo. Más vale evitarlas excepto en algunos casos concretos y estudiados a conciencia. Las preguntas cerradas delimitan el marco de la respuesta de una forma tan estrecha, que dejan pocas posibilidades de iniciativa al interlocutor porque le limitan a las respuestas del tipo: “SI”, “NO” o “QUIZÁS”.

Las preguntas cerradas también son útiles para confirmar que se ha comprendido bien. Siempre que no estés seguro, usa una pregunta cerrada para comprobar que hay acuerdo.

La pregunta ¿Por qué?

“¿Por qué?” Es la pregunta menos útil. Cuando se le pregunta a alguien por qué ha hecho algo, la respuesta puede pertenecer a dos categorías:

- La secuencia de acontecimientos que condujo a esa acción.
- O el motivo de la acción.

Las preguntas “por qué” tienden a proporcionar una justificación por respuesta y poca información útil. Preguntar ¿por qué?, no es aconsejable pues a menudo implica una crítica y pone al cliente a la defensiva. Si un coach le pregunta a su cliente por qué sostiene una opinión, le dará excelentes razones que será difícil refutar sin pérdida de sintonía. Lo único que conseguirá el coach será complicarse la vida, porque ha provocado una serie de justificaciones que ahora el cliente debe defender.

Además, “por qué” suele oírse como una acusación, y el cliente se pondrá a la defensiva. En vez de “por qué”, el coach debe hacer preguntas basadas en “cómo” y “qué” para obtener la información necesaria para trabajar.

Feedback (retroalimentación)

Se utiliza con frecuencia este término en el marco de la comunicación para designar la información de retorno enviada a alguien acerca de lo que ha dicho o hecho.

El feedback o retroalimentación es, por tanto, una información relativa a la forma de hacer las cosas o al comportamiento del cliente, y que tiene por finalidad, mejorar o corregir dicha forma de hacer o dicho comportamiento. Para que un feedback sea inteligente y que no sea percibido como una crítica o una marca de autoridad abusiva, el feedback se apoya en la observación de los hechos y no en su interpretación. Un feedback proporciona también indicaciones acerca de lo que se está buscando. No se conforma con subrayar lo que va bien y lo que va mal. Frases como: “he podido verdaderamente percibir sus necesidades y lo que esperaba de nosotros” o “además no logro ver los puntos de satisfacción y de insatisfacción del cliente” aclaran lo que espera el directivo y, de alguna manera, concretizan el fundamento y la legitimidad del feedback. Dar un feedback consiste en emitir una opinión o evaluación acerca de la manera de hacer y sobre el comportamiento o rendimiento y no dar una opinión sobre las cualidades de la persona. Es una forma de reconocimiento que motiva a la gente. El feedback estimula y orienta. Debe impulsar a la persona a hacer más cosas o a hacerlas mejor. Se trata de emitir la percepción propia de forma clara y matizada para así suscitar la apertura en el otro, las ganas de saber más y de hablar de ello. El feedback constructivo es más probable que tenga lugar en un entorno amistoso y de apoyo como son las sesiones de coaching. Los comentarios no deben ser personalizados, evaluadores o sentenciosos. Se debería facilitar mediante un lenguaje no emotivo y haciendo énfasis en el comportamiento en lugar del individuo. Nunca se debería proferir con enojo ni emitiendo juicios de valor, y no debería presentarse como algo amenazante o intimidatorio, sino como una oportunidad para el aprendizaje y el desarrollo. El feedback está estrechamente relacionado con el aprendizaje y es un proceso continuado. El feedback debe ser: generoso, genuino, específico y dirigido al comportamiento. Se relaciona con el pasado, con el pasado inmediato. Sin embargo, la anticipación de la pregunta nos obliga a ser conscientes en el presente y es esa conciencia inmediata la que produce la eficiencia fisiológica. Se puede dar un feedback positivo para reforzar la conducta o se puede dar un feedback negativo para intentar mejorar o corregir la misma.

D. Intuición

La intuición es el sentimiento interior. Es una habilidad mental muy criticada. Es como una “Súper lógica”, de la cual se vale el cerebro para considerar su amplio banco de datos (formado por millones de ítems reunidos a partir de la experiencia previa) a la hora de tomar cualquier decisión. En la Harvard Business School se han llevado a cabo estudios según los cuales gerentes y presidentes de organizaciones nacionales y multinacionales atribuyen un 80 por ciento de su éxito al hecho de haber actuado por intuición. Intuición es una sensación que va más allá del mundo físico. Es cómo te hace sentir algo. Es muy valiosa para tener conciencia de lo que se dice sin palabras. La intuición se fija más en los mensajes que se expresan con la entonación y el tono de voz, la postura, los movimientos del cuerpo, la expresión de la cara y de la forma de hablar del interlocutor. La intuición ayuda a escuchar lo que no está, lo que se está evitando o lo que está ausente y que de alguna forma debería estar presente ya que lo que falta puede llegar a ser tanto o más importante como lo que está presente. Cuando uno tiene la sensación de que algo va a pasar y no lo puede explicar, entonces a eso se le llama “intuición”. Por ejemplo uno intuye que va a llover, y esto para algunos puede ser simplemente que esa persona haya oído eso en las noticias del día anterior y no se acuerde de ello. Desde el momento en que identificamos la fuente de la información que recibimos, entonces ya deja de ser intuición, pues tenemos una explicación demostrable para ello. Practicar y utilizar la intuición en coaching puede llegar a ofrecer resultados maravillosos. No dudes, entonces, en usarla.

Herramientas externas

Son aquellas que puede utilizar el coach al echar mano de recursos externos a él mismo. Entre las más conocidas podemos enumerar las siguientes:

A. LA RUEDA DE LA VIDA.

La rueda de la vida constituye una excelente herramienta de Coaching para evaluar la posición presente del cliente y su equilibrio vital. La rueda está dividida en ocho cuadrantes:

- Entorno físico: lo que rodea al cliente y sus posesiones.
- Salud
- Carrera profesional
- Relaciones
- Amor
- Autodesarrollo
- Finanzas o economía
- Ocio y diversión

La persona responde a estas cuestiones de la rueda con un porcentaje que mide su grado de satisfacción en el momento presente. Nada de valores absolutos, sólo satisfacción en un porcentaje. Una vez evaluado tendríamos que ver aquellas áreas que necesitan de mayor atención. Resulta interesante comprobar hasta qué punto la mejora en una de las

áreas puede influir en otras como efecto colateral. Por ejemplo, si un cliente presta más atención a su auto desarrollo, eso puede tener muy buenos efectos sobre su carrera y por consiguiente, sobre sus ingresos. A menudo hay en la rueda un punto de palanca, ese lugar en el que un pequeño esfuerzo en un área supone grandes beneficios no sólo para ella, sino también para otras. En el caso del ejemplo, el autodesarrollo es el punto de palanca que permite mejorar otras dos áreas sin ningún esfuerzo directo sobre ellas. Revisar cada mes la rueda de la vida con tu cliente te proporcionará buena información sobre tu Coaching con él. Comprobarás si sus niveles de satisfacción aumentan progresivamente. El objetivo no es un ciento por ciento de satisfacción en todas las áreas de la vida. Cualquiera que sea nuestro grado de satisfacción, después de un tiempo nos acostumbramos a él y queremos más. A veces el grado de satisfacción disminuye durante el proceso de Coaching. Por ejemplo, tal vez el cliente estuviera al inicio satisfecho al 80% con sus finanzas, pero después de un poco de Coaching se da cuenta, de repente, de que debería apuntar mucho más alto. Siente que se merece más y que está mal pagado por su trabajo. Su satisfacción financiera quizás disminuya entonces al 50%.

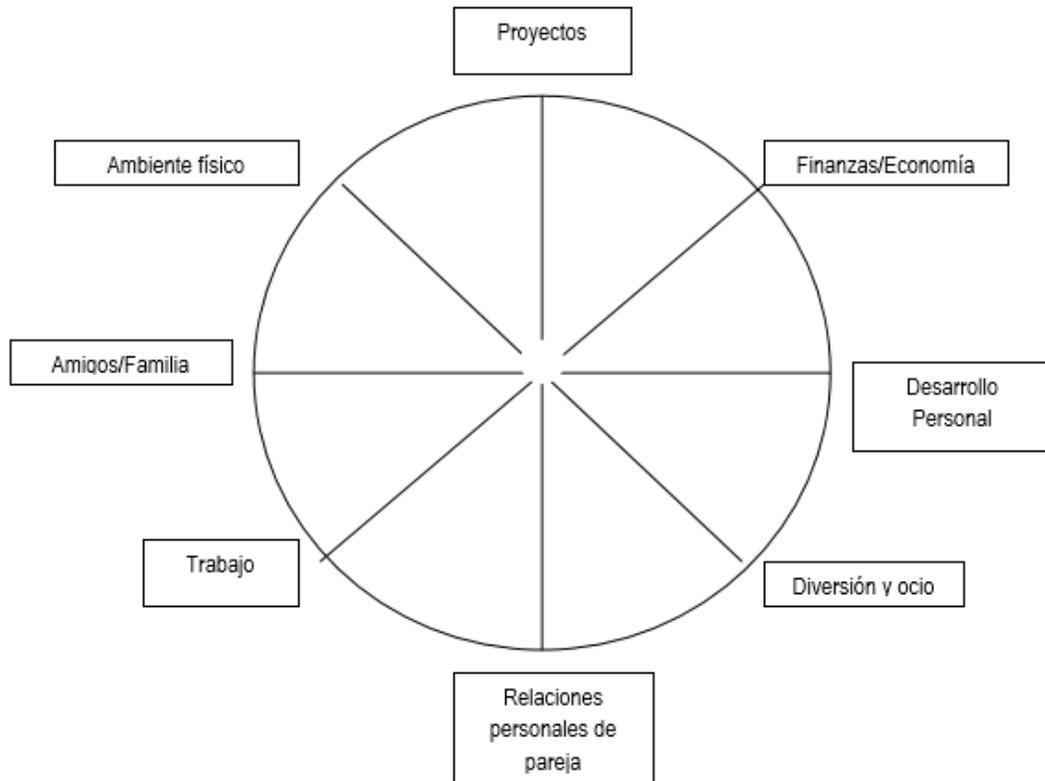


Figura 3: Ejemplo de la rueda de la vida

B. LA LÍNEA DEL TIEMPO

Es una herramienta que ayuda a preparar un plan de acción. Preparar un plan de acción significa planificar en el tiempo, de modo que necesitaremos alguna forma de representarlo. El mejor modo de hacerlo es en forma de distancia. Hablamos del

pasado lejano y del futuro lejano. Visualizamos una larga distancia que representa un tiempo largo y una corta para representar un tiempo breve. Así pues, lo primero que el coach necesita para preparar un plan de acción es pedirle a su cliente que represente el tiempo en forma de distancia. Es fundamental que el coach averigüe la forma personal de representar el tiempo de su cliente. Eso se puede hacer de forma directa, preguntándole: “imagina una línea que represente tu vida. Señala la dirección en la que situarías tu pasado. Ahora señala la dirección en la que situarías tu futuro”. La línea que conecta ambos puntos será su línea del tiempo. Una vez que el cliente tiene una idea del tiempo en forma de distancia, ya puedes trabajar con él en el establecimiento de los pasos necesarios en su plan de acción.

C. MODELO GROW

El modelo GROW (desarrollo) se basa en las siguientes cuatro etapas:

- PRIMERA. Establecer la meta (Goal) de la sesión, tanto para el corto como para el largo plazo.
- SEGUNDA. Examinar la realidad (Reality), para explorar la situación presente.
- TERCERA. Contemplar las opciones (Options) y estrategias o cursos de acción alternativos.
- CUARTA. Determinar qué (What) se va a hacer, Cuándo (When) y Quién (Whom) lo hará, y la voluntad (Will) de hacerlo.

Las iniciales de las palabras inglesas usadas en esta secuencia, GOALREALITY-OPTIONS-WHAT, forman el acróstico mnemotécnico GROW, que significa desarrollo o crecimiento. La secuencia del GROW fuera del contexto de la consciencia y la responsabilidad, y de la habilidad de interrogar para generarlas, tiene escaso valor. En la anterior secuencia es aconsejable explorar las cuatro etapas, especialmente si se está abordando un tema por primera vez. Sin embargo, a menudo el coaching se usará para mejorar una tarea o proceso que se ha discutido antes o que ya está encaminado. En estos casos, el coaching se puede iniciar y terminar con cualquier etapa.

D. LAS POSICIONES PERCEPTIVAS

El coach es un maestro de ver la realidad desde perspectivas diferentes. El buen coach conoce sus propios objetivos y límites, pero también tiene la capacidad de ver el mundo desde la perspectiva del cliente y de asumir un punto de vista objetivo y desde fuera del sistema. Estas cuatro perspectivas se conocen bajo la denominación de posiciones perceptivas.

- PRIMERA POSICIÓN. Es la de tu propia realidad, tu propio punto de vista sobre cualquier situación, tus creencias, sentimientos, opiniones, intereses, preocupaciones y valores. La maestría en coaching parte de una primera posición fuerte, es decir, de conocerte a ti mismo, tus objetivos, tus valores y tus límites.

- SEGUNDA POSICIÓN. Corresponde al punto de vista del cliente. Significa desarrollar la habilidad de dar un salto creativo de imaginación para comprender el mundo desde la perspectiva de otra persona, para pensar como ella piensa. Al adoptar la segunda posición tratas de comprender el punto de vista del cliente, lo cual no significa que tengas que estar de acuerdo con él. La segunda posición es la base del coaching porque conduce a la empatía y a la sintonía.
- TERCERA POSICIÓN. Consiste en tomar un punto de vista exterior y desapegado, más allá del tuyo y del cliente. Desde esta posición puedes observar la conexión y la relación entre los dos.
- CUARTA POSICIÓN. Es la perspectiva desde el sistema en el que el cliente actúa. Al hacer coaching necesitas saber cómo influirán las acciones del cliente en el sistema más amplio de su actividad, y a su vez, cómo ese sistema limitará o condicionará lo que el cliente puede hacer y su modo de pensar.

La cuarta posición tiene que ver también con la ecología, y supone comprobar la influencia que las decisiones que el cliente tome tendrán sobre otras personas, que se verán influidas por el cambio. Todas las posiciones son útiles. Constituyen recursos de valor incalculable. Muchas personas son hábiles en una posición, pero menos en otra. La mejor comprensión proviene de manejarse con soltura en todas ellas. El coach debe sentirse cómodo en cualquier posición.

E. METÁFORAS

Una metáfora es un procedimiento del lenguaje que consiste en hacer una sustitución analógica. Es una comparación, una imagen. Muchas veces nos expresamos a través de metáforas, vemos la vida como “un camino de rosas”, nuestro trabajo como “una batalla”,... Las metáforas que utilizamos influyen en la forma en que vivimos las conversaciones y las situaciones. La forma de ver, sentir y escuchar influye sobre la forma de comunicarnos. Es por ello, por lo que el significado de lo que deseamos comunicar puede pasar por procesos de omisión, distorsión y generalización, antes de llevar a cabo una conversación con nosotros mismos o con otras personas. Una metáfora puede construirse con una sola palabra, una frase o ser una historia. Saber crear y narrar metáforas es aprender a influir con estilo y respeto hacia los demás. Además, puede constituir una herramienta muy útil y efectiva a la hora de hacer Coaching, aportando un toque de ingenio y creatividad a nuestro trabajo. Las metáforas de cada persona, de cada uno de nuestros clientes expresan su propia cultura y forma de comunicarse. Lo importante para nosotros, como coaches, es descubrir si la metáfora apoya aquello que realmente desean. La respuesta la encontraremos en el lenguaje y la conducta de nuestros clientes. Así pues, cuando tomamos conciencia de las metáforas que rigen nuestra vida, la de nuestros clientes e incluso amigos y compañeros de trabajo, descubrimos la naturaleza de nuestros procesos mentales y la de los otros. Diferentes formas de metáforas Las metáforas pueden adoptar numerosas formas, en función del contenido a expresar, el efecto buscado, el tiempo disponible, el interlocutor o el grupo de informantes. □ La imagen: ilustra el discurso o el texto

(novela, artículo periodístico,..). Se trata básicamente de una palabra que, al cambiar de contexto, cambia de significado. Por ejemplo, “estar en boca de todos”, “tirarse de los pelos”.

- El proverbio: es una verdad derivada de la experiencia y sabiduría popular.
- La comparación: es una imagen analógica, a través de la que se explica el elemento de semejanza. Por ejemplo, “hablar como un loro”, “reír como un loco”,..
- Anécdotas y citas: son aquellos relatos de sucesos vividos por otras personas que son retomadas por el autor del discurso o texto. Por ejemplo, “la experiencia es algo que consigues justo después de necesitarlo”,..
- Mitos y leyendas: son historias fabulosas, con frecuencia de origen popular, protagonizadas por héroes que encarnan las fuerzas de la naturaleza o aspectos de la condición humana. Relatan hechos inventados, pero que existen desde siempre en el inconsciente colectivo. Por ejemplo, los cuentos de hadas, el paraíso,..
- Cuentos, parábolas y ejemplos: Son las formas metafóricas más completas y complejas. Para que puedan tener eco en un interlocutor, es necesario que adopten apariencias verosímiles.

F. LA VENTANA DE JOHARI

La Ventana de Johari pretende ilustrar el proceso de ‘dar y recibir feedback’. Sirve de ayuda para formarnos una idea de muchos de nuestros comportamientos y tal vez también nos ofrezca alguna solución para hacer frente a nuestras dificultades en las relaciones interpersonales y para que hagamos de nuestra participación social en la comunidad una expansión realizadora, tanto para nosotros como para aquellos que viven con nosotros. El modelo puede ser presentado también como una ventana de comunicación a través de la cual se dan o se reciben informaciones sobre uno mismo y sobre los demás.

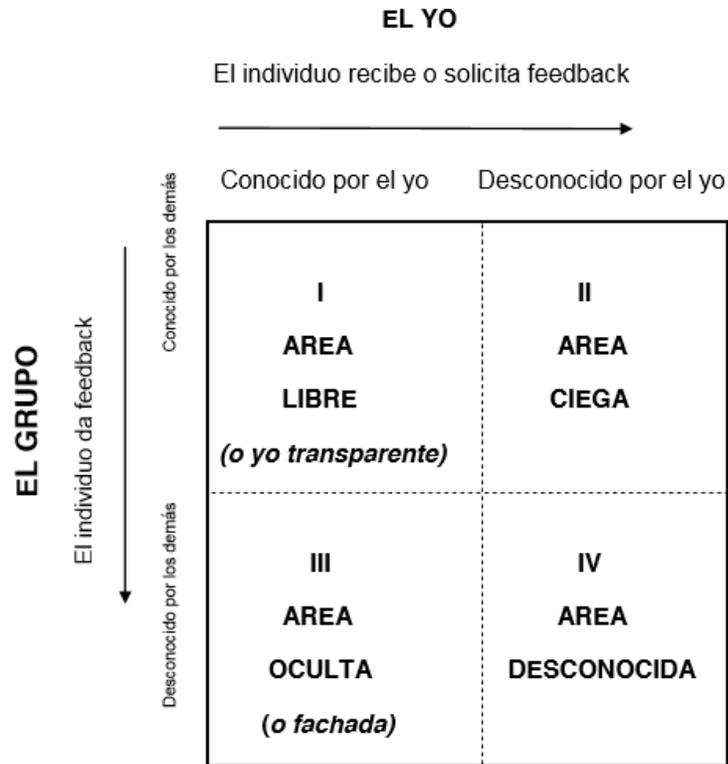


Figura 4: Ejemplo de la ventana de Johari

G. OTRAS HERRAMIENTAS

Es necesario estar al pendiente de las actualizaciones que incrementan la lista de herramientas utilizadas en el Coaching.

2.7 Estrategia para la formulación del plan

En la elaboración del plan se utilizaron elementos estratégicos, transactivos, de coaching.

Se partió de la problemática actual presentada en el Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería 2015-2019.

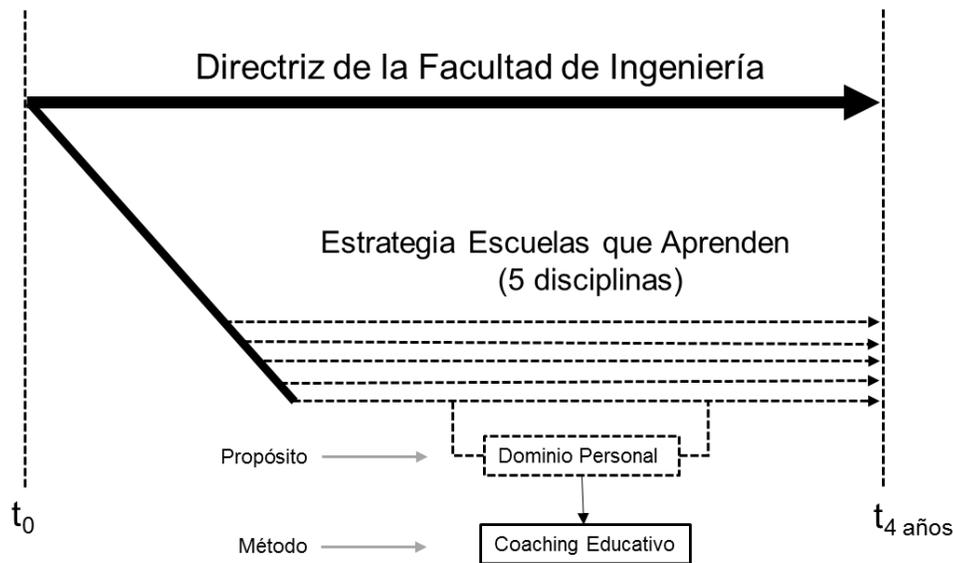


Figura 5: Alineación de Directrices

La directriz establecida en el Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería 2015-2019, involucra 6 programas, de los cuales, los dos primeros están enfocados a los estudiantes y a los docentes respectivamente.

Dentro de la estrategia de Escuelas que Aprenden⁴² se puede observar claramente que está enfocada al mejoramiento del aprendizaje y a la resolución de problemáticas relacionadas con las situaciones particulares y sobre todo aquellas que requieren interacción de los actores principales en el proceso de enseñanza-aprendizaje (académicos, estudiantes, familia). Enfoque que está claramente alineado a la directriz que plasma el Plan de Desarrollo de la FI 2015-2019.

Dentro de las 5 disciplinas que propone Senge encontramos la de Dominio Personal que se enfoca a la persona en materia de desarrollo personal, profesional, de características y habilidades que lo apoyen a continuar con su proyecto de vida y a ser mejor persona y profesionista.

La metodología del Coaching Educativo está alineada a la disciplina del Dominio Personal, en cuanto a que es un proceso de acompañamiento por parte de un coach-docente a un estudiante, en el cual se busca desarrollar las capacidades, herramientas, habilidades, actitudes del propio estudiante y a que éste establezca metas alcanzables reales y objetivos establecidos por el, y que de esta manera se comprometa y se haga responsable de su proceso de enseñanza y persista en el mismo a lo largo de su trayecto por la facultad.

La deserción, el abandono y las bajas calificaciones, reportan números bajos en los resultados globales. El índice de eficiencia terminal, es el más solicitado a la hora de presentar números que representen el éxito en la medición de los que ingresan y egresan.

⁴² Senge, Peter (2012)

Se espera que el aumento en el compromiso sobre el proceso de aprendizaje guiado no por un externo sino por la motivación interna del estudiante, desvanezca la limitación de “falta de interés” por parte de los mismos.

Se espera que los alumnos establezcan sus objetivos y metas a alcanzar y se comprometan a ello, superando los obstáculos que se les presenten, persistiendo en su camino. Un estudiante que tiene esas características conseguirá egresar satisfactoriamente en tiempo y forma de la carrera y habrá adquirido conocimiento de calidad al ser él (ella) mismo(a) quien guía sus acciones. Se espera, transforme su camino a lo largo de la FI de uno pesado y tortuoso, a uno interesante y satisfactorio pues, verá las materias como parte necesaria para su formación y futuro éxito laboral y profesional, y no como temidas asignaturas hechas para filtrar a aquellos aptos de los no merecedores a llamarse ingenieros.



Directriz de la Facultad de Ingeniería

- Programa 1: Formación integral de los estudiantes → Objetivo 1.1: Iniciación e integración de los estudiantes a la dinámica institucional → Línea de acción 1: Robustecer el PIT



Estrategia “Escuelas que aprenden”

- Dominio personal *
- Modelos mentales
- Visión compartida
- Aprendizaje en equipo
- Pensar en sistemas

*Dominio personal → Sistema de Coaching Educativo → Modelo de Coaching Académico

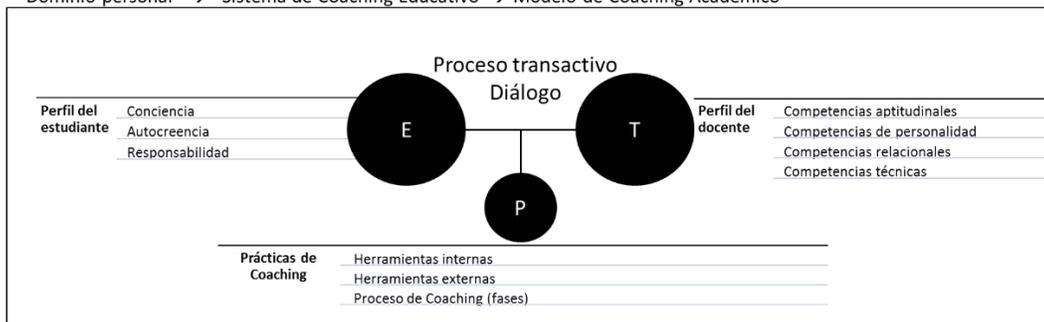


Figura 6: Modelo de Coaching Académico

Como se observa en la Figura anterior, el Modelo de Coaching Académico está compuesto por estudiantes y docentes que, mediante el diálogo, construyen una relación transactiva en la cual, se incluyen metodologías y herramientas del Coaching. Es mediante esta relación transactiva donde el las prácticas de Coaching tienen espacio y las mejores condiciones de llevarse a cabo y por lo tanto, de llevar a cabo el proceso de Coaching orientado al área académica (Coaching Académico).

Cada uno de los elementos presenta una serie de características. Empezando por el estudiante y el docente, éstos cumplen con un perfil propicio para que se lleve a cabo esta relación transactiva mediante las prácticas de Coaching. Las prácticas de Coaching están basadas en las herramientas externas e internas, así como el proceso de Coaching que se describió en el Capítulo anterior de este documento.

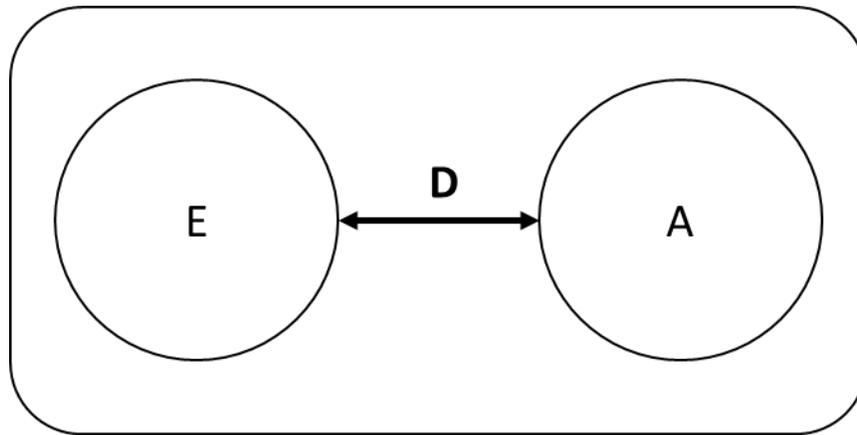


Figura 7: Relación Transactiva - El diálogo como conexión entre el estudiante y el docente

El modelo de Coaching Académico puede ser implantado utilizando la actual estructura utilizada para la tutoría. Para saber más al respecto es conveniente exponer los actuales elementos de la tutoría en al Facultad de Ingeniería. Comenzaremos por expresarla como un sistema.

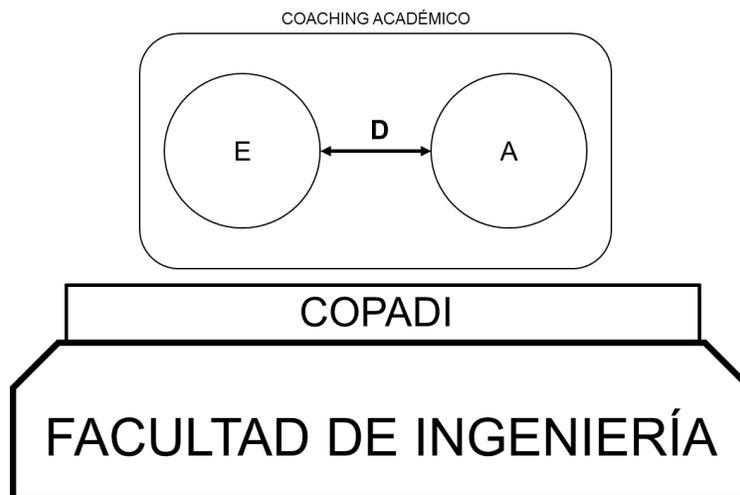


Figura 8: Infraestructura de soporte para la tutoría

El producto del proceso de Coaching Académico es un incremento en los resultados del estudiante con respecto a su proceso de aprendizaje adquiriendo las características siguientes medibles mediante una evaluación cualitativa aplicada a los tutores y a los estudiantes respectivamente:

- Motivación interna para terminar una carrera de ingeniería
- Autogestión en su proceso de aprendizaje
- Persistencia en el cumplimiento de sus metas y objetivos
- Capacidad para superar obstáculos haciendo uso de sus habilidades
- Compromiso y responsabilidad para con su proceso de aprendizaje

Es evidente que se necesita de un perfil de personas que puedan impartirlo, mismo que puede adaptarse al actual perfil de los tutores (algunos de ellos) y a la operacionalización del programa de tutoría.

Sin embargo es necesario agregar al currículo de capacitación de los tutores, un diplomado enfocado a la formación de docentes como coaches.

En el libro “Coaching para docentes”⁴³, Bou realiza un completo compendio de las habilidades que los docentes necesitan cubrir para convertirse en coaches y atender mejor las necesidades de sus estudiantes, de igual manera afirma que las mismas, ayudan a mejorar a cualquier docente en su profesión. Esta bibliografía demuestra ser una herramienta factible para el diseño de un curso-diplomado para los docentes de la facultad.

Actualmente y pese a la constante y cada vez mayor atención que reciben las instituciones educativas sobre este cambio de paradigma educativo y el cuestionamiento de “¿qué es lo que ofrecen a los estudiantes para una formación integral?”, es dónde información como esta resulta de suma ayuda. Si bien es cierto que el Coaching Educativo en Latinoamérica está empezando a ser considerado, sería prudente apoyarse en aquella literatura que aporta al área y comienza a sentar las bases para tal efecto. De manera que esta propuesta se basa en la recopilación de información encontrada hasta el momento respecto al tema.

La Facultad de Ingeniería como un sistema

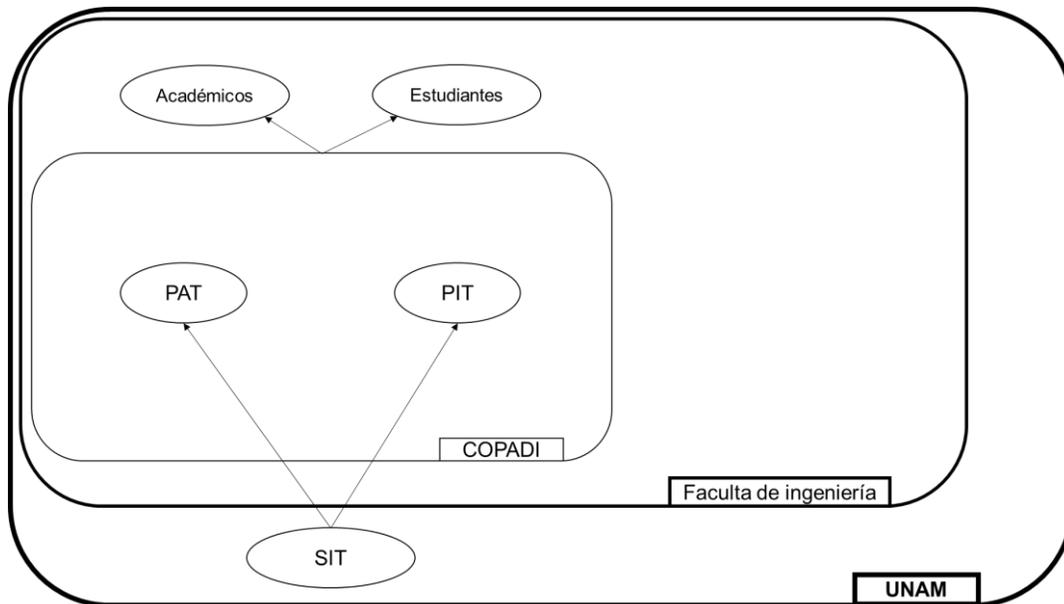


Figura 9: Supra sistema UNAM, Sistema FI y Sub sistema COPADI

⁴³ (Bou, 2009)

Factores relevantes del sistema

- UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México)
- SIT (Sistema Institucional de Tutoría)
- Facultad de Ingeniería
- COPADI (Coordinación de Programas de Atención Diferenciada para Alumnos)
- PIT (Programa Institucional de Tutoría)
- PAT (Programa de Acción Tutorial)
- Alumnos
- Académicos

Funciones, Interacciones y relaciones de factores en el sistema

Como se presentó en el Capítulo 1, con el objeto de dar respuesta a los retos que enfrenta la UNAM en cuanto a permanencia y bienestar del estudiante, debido a la persistencia de problemas como bajo rendimiento escolar, rezago, abandono, deserción, y con la finalidad de contribuir al Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015 del Dr. José Narro Robles, fue que se elaboró la iniciativa para implantar un Sistema Institucional de Tutoría (SIT).

En dicha iniciativa se conceptualiza al SIT como el conjunto de acciones articuladas para el desarrollo de Programas Institucionales de Tutoría⁴⁴ (PIT) y sus respectivos Programas de Acción Tutorial⁴⁵ (PAT).

El Programa Institucional de Tutoría de la Facultad de Ingeniería, está organizado para brindar atención al estudiantado en tres etapas:

- La primera enfocada a la integración de los jóvenes al ambiente universitario y el desarrollo de un plan de trabajo para su desempeño como estudiantes.
- La segunda orientada a propiciar su formación profesional integral con la adquisición y desarrollo de habilidades y actitudes propias de la ingeniería.
- La tercera dirigida a la vinculación y proyección de los estudiantes hacia el campo y áreas de intervención profesional y estudios de posgrado.

Es en la primera etapa donde la inclusión de las sesiones de Coaching Académico tiene importancia de aplicación, por tratarse de la etapa de integración. Es en esta etapa

⁴⁴ (Programa Institucional de Tutoría de la Facultad de Ingeniería, UNAM, 2014)

⁴⁵ (Plan de Acción Tutorial 2015, 2015)

concerniente al primer semestre, dónde es crucial que los estudiantes de nuevo tengan la mejor oportunidad de iniciar su carrera aprovechando los esfuerzos que el PIT les ofrece.

Comportamiento del sistema

La FI es referente a nivel nacional e internacional de excelencia. Dicho prestigio ha llevado a aumentar la matrícula a lo largo de los años. Con respecto al semestre pasado se tuvo un registro de un aumento del 9% en la matrícula escolar según datos de la Secretaría de Servicios Académicos. La presencia femenina de alumnos de primer ingreso es de un 25%, dato registrado en agosto de este mismo año, el cual es objeto de importancia ya que el porcentaje de mujeres de reingreso fue de un 21%. Esto nos permite constatar que la cantidad de mujeres que se interesan en una carrera de ingeniería, sigue incrementándose.

En el Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería 2015-2019, el Director expresa de manera clara su compromiso para con las funciones de la entidad y expone seis programas que darán, a lo largo de su periodo, dirección al quehacer de la facultad. Dichos programas responden a las problemáticas y metas establecidas para la Facultad de Ingeniería y en ellas hace especial hincapié en la formación integral de alumnos y planta docente. De manera que sus dos primeros programas están enfocados a tal efecto. Dentro de la postura por parte de la facultad con respecto a la problemática del abandono, deserción, bajas calificaciones y eficiencia terminal, el director deja claro que la facultad está abierta a nuevas propuestas que permitan, sino resolver la problemática por completo, si lograr menguarla en la medida de lo posible y seguir apoyando a los estudiantes. Hace mención al apoyo que brinda la COPADI, especialmente a la tutoría, indicando que se debe de continuar con ella y se deben explorar aún más tipos de apoyo dirigidos al apoyo de los estudiantes.

Los(as) estudiantes que ingresan a la Facultad de Ingeniería, entran por varias razones, las cuales son tan extensas como estudiantes haya en la misma facultad. De entre las más conocidas encontramos que el interés de estudiar una carrera de ingeniería es influenciada por una motivación, y esta puede ser personal o externa. Dentro de las personales encontramos por ejemplo a la realización personal, el prestigio que ofrece ser ingeniero, el deseo de alcanzar una posición socioeconómica determinada o simplemente escalar a una mucho mejor, etc. Dentro de las externas tenemos que en ocasiones se requiere una carrera de ingeniería específica para continuar con el negocio familiar, el deseo de la familia de estudiar una ingeniería porque es tradición en la familia, la necesidad por parte del trabajo de obtener el título, etc. Estas motivaciones son el motor de los estudiantes, evidentemente que en la actualidad existen personas que claudican en el camino y/o cambian de motivadores. Incluso se encuentran aquellos que desean terminar una carrera de ingeniería pero que no se les haga difícil. Algo es seguro, las motivaciones seguirán siendo parte importante de la situación que rodea la problemática referente a la persistencia en los estudios y al incremento en los indicadores educativos.

Sin duda alguna, a FI seguirá siendo referente a nivel nacional e internacional de excelencia. La matrícula escolar aumentará y el porcentaje de la presencia de la mujer en

la ingeniería lo hará de igual manera. Los reconocimientos que se otorguen a estudiantes de la facultad en eventos de carácter nacional e internacionales seguirán siendo una pequeña muestra de la calidad de la formación de los estudiantes de la facultad.

El Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería 2015-2019, habrá conseguido alcanzar las metas establecidas y los resultados serán referente para el siguiente periodo directivo. Se habrá conseguido llamar ligeramente la atención de los estudiantes para que aprovechen los apoyos de la facultad. El número de académicos que formó parte de los programas de actualización docente habrá tenido un ligero aumento pero únicamente en los primeros semestres del ciclo lectivo 2015-2019, ya que el desinterés por parte de ambos, académicos y estudiantes mostrará una clara actitud de apatía respecto a lo mismo que se ha venido haciendo en años anteriores. Las tutorías seguirán registrando los resultados actuales en los cuales, de acuerdo a encuestas y datos estadísticos, se podrá ver que el decremento de materias reprobadas será simbólico en estos 4 años. No se percibirá de manera cuantitativa en los indicadores y tampoco de manera cualitativa en los académicos y estudiantes, un cambio tangible que reporte una disminución importante de la problemática respecto a la persistencia en los estudios. Se continuará con el abandono por diversas circunstancias, se considerará a la tutoría como un esfuerzo con muy pocos beneficios por parte de los estudiantes. Se hará cada vez más notoria la falta de motivación por parte de académicos y estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los índices seguirán reportando una ligera mejora en donde se apoyara en una variación mínima en los porcentajes para decir que “se están consiguiendo resultados”. Los estudiantes seguirán sintiéndose ignorados y engañados por contestar encuestas que no permiten una mayor oportunidad de expresión. La tutoría tendrá que transformarse en un apoyo que deje a un lado la forma única de hacer las cosas: decir que hacer a los estudiantes, por una forma más conscientizadora que genere compromiso de los estudiantes y no tanto un “darles ánimos y palmaditas en la espalda”. El apoyo de la facultad para con la COPADI y para con el resto de apoyos, continuará.

Los(as) estudiantes que ingresan a la Facultad de Ingeniería, buscarán una formación *ad hoc* a sus necesidades. Se toparán con que la facultad continúa haciendo los mismos esfuerzos. Ingresarán pero sin una motivación realmente fuerte como para permanecer ahí. Se mantendrán los números y de igual manera los tiempo y la problemática actual.

Es por demás deseable que la FI se convierta en un apoyo a los estudiantes que inspire al resto del país y sea reconocida a nivel internacional.

Los estudiantes por si solos son la mejor carta de presentación para la facultad y contar con estudiantes motivados para persistir en sus estudios, comprometidos con su proceso de aprendizaje y que se gestionen ellos mismos sin la necesidad de que estar dependiendo de alguien que les diga que hacer, será una característica excepcional ante cualquier otra institución educativa.

Sería deseable que las personas que se refieran a la Facultad de Ingeniería, lo hagan ya no refiriéndose a lo difícil y tedioso que es avanzar y terminar la carrera, sino, que lo hagan refiriéndose al “plus” que la facultad otorga a los estudiantes en su proceso de aprendizaje, ese plus que los pone en contacto con sus motivaciones y los transforma en unos estudiantes capaces de persistir en sus estudios y en la vida misma.

Los estudiantes subsecuentes a la actual generación, influenciados por el constante cambio en cuanto a la preparación de profesionistas egresados de una carrera de ingeniería, buscarán una formación integral competitiva a nivel internacional. Aquellos con los motivadores internos buscarán ser mejores, los que sean guiados por motivadores externos pasarán pronto a los internos debido al vertiginoso cambio del mundo laboral que exige una mejor preparación para competir con universidades extranjeras en el propio país, para conseguir empleo. Se buscará a la facultad por su prestigio y por el apoyo que se brinda en materia de Coaching Educativo que les brinda las herramientas para obtener mejores resultados a nivel personal y profesional. Buscarán adquirir conocimiento de sí mismos que les permita desempeñarse satisfactoriamente en la facultad, en el trabajo y en el mundo en general.

Lo deseable se puede alcanzar, los caminos son diversos y todo es perfectible. Bajo esta idea y alineándose con la directriz del Plan de Desarrollo 2015-2019, se desarrolla un plan que, de ser llevado a cabo, aumenta la probabilidad de alcanzar no solo ese futuro deseado, sino también, cumplir con las metas que tiene la Facultad de Ingeniería para con sus estudiantes.

Dado que:

- Se está hablando de la tutoría dentro de la Facultad de Ingeniería, se hace evidente que están involucrados varios actores: docentes, alumnos, el PIT, COPADI y los responsables dentro de la Facultad en cuanto a la autorización e implementación de la propuesta;
- Las acciones llevadas a cabo para la implementación de este plan son irreversibles (una vez que se lleven a cabo no hay vuelta atrás)

Es por lo cual el carácter de esta propuesta es estratégico.

Al hablar de tutoría, se habla de una relación transactiva entre los tutores y tutelados, mediante la cual, los tutores orientan a los estudiantes sobre aquello que deben de hacer durante su carrera como herramienta de apoyo en sus estudios.

El coaching, desde su origen, se ha basado en una relación transactiva entre quien funge el papel de coach y el coachee.

Dado que los objetivos del coaching a nivel global, son el aumentar la conciencia, auto creencia y responsabilidad para la autogestión de los individuos respecto a los ámbitos de sus vidas, permite también generar automotivación que funcione como impulso para el desempeño de sus actividades día a día, facilita herramientas durante el procesos de coaching mismo que apoyen a esa autogestión, y todo esto, mediante el flujo de la comunicación que se obtiene del diálogo. Es por ello que se relaciona en la forma de operar parecida a la tutoría tradicional y más específicamente, al proceso transactivo entre individuos.

Estos elementos están rodeados del contexto actual de la Facultad de Ingeniería (elementos presentados en el Plan de Desarrollo 2015-2019, referentes al abandono, el rezago y el tiempo de término de la carrera de ingeniería)) , y se toman las bases

importantes de la planeación estratégica para la elaboración del plan, del Coaching aplicado a la educación modificándolo para su aplicación al nivel de educación superior, la utilización de la relación transactiva como base fundamental de obtención de información y comunicación de herramientas.

Las bases del coaching se modificaron para las sesiones de tutoría de la FI. El proceso de Coaching de Bou, sentó las bases para el diseño de las fases. El proceso de planeación estratégica fue adaptado para el caso particular del plan de Coaching Académico, agregando los indicadores que permitieran una medición al término de cada fase del proceso de Coaching.

A partir de este momento se hablará de un modelo de Coaching Académico para la Facultad de Ingeniería. Pero dado que la literatura actual se refiere a dicho Coaching orientado para instituciones educativas en general como "Coaching Educativo", se seguirá usando dicho término para la propuesta, en miras de en un futuro cambiarlo a "Coaching Académico" siguiendo la diferenciación de Malagón.

Capítulo 3

Propuesta de Plan de Coaching Académico

3.1 Objetivo del capítulo

Presentar el diseño del Plan de Coaching Académico, ubicando al mismo dentro de la actual estructura de la tutoría en la Facultad de Ingeniería. De igual manera se expone el desarrollo del plan aclarando el propósito y misión del mismo. Se describen las estrategias y las áreas de resultados.

3.2 Proceso de planeación

3.2.1 El esfuerzo de planeación y su ubicación en la FI

Para el proceso de planeación, se concibió a la Facultad de Ingeniería como un sistema, el cual pertenece a un supra sistema que es la Universidad Nacional Autónoma de México, a su vez, la FI tiene el subsistema de la tutoría cuyo organismo es la COPADI, y a los académicos y estudiantes en él. La siguiente figura representa el sistema de la FI.

Los factores relevantes del sistema son:

- UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México)
- SIT (Sistema Institucional de Tutoría)
- Facultad de Ingeniería
- COPADI (Coordinación de Programas de Atención Diferenciada para Alumnos)
- PIT (Programa Institucional de Tutoría)
- PAT (Programa de Acción Tutorial)
- Alumnos
- Académicos

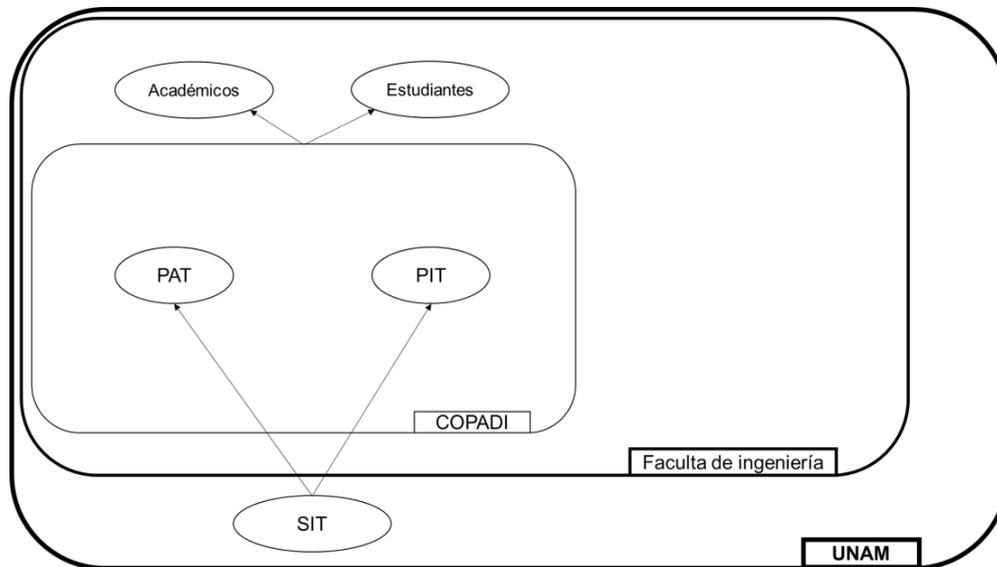


Figura 10: Supra sistema UNAM, Sistema FI y Sub sistema COPADI

En dicha iniciativa se conceptualiza al SIT como el conjunto de acciones articuladas para el desarrollo de Programas Institucionales de Tutoría⁴⁶ (PIT) y sus respectivos Programas de Acción Tutorial⁴⁷ (PAT).

3.2.2 Propósito y misión a alcanzar

Fortalecer la formación integral de los alumnos de la Facultad de Ingeniería a partir de una serie de sesiones de Coaching Académico que impacten positivamente en la problemática del abandono, rezago y bajas calificaciones. Dicho proceso está previsto para un periodo de 4 años (partiendo del 2016 y terminando en el 2019) en los cuales, como metas a cumplir se encuentran las fases que se pretende lleven el proceso de introducir el Coaching Académico, a una consolidación a finales del periodo lectivo del actual director de la Facultad de Ingeniería.

La misión de la FI es desarrollar competencias personales en los estudiantes a través de la comunicación enfocadas al empoderamiento, aumento de responsabilidad y compromiso de los estudiantes respecto a su proceso de formación en la Facultad de Ingeniería. Todo esto mediante un proceso que consiste en:

- ✓ Clarificar sus problemas o dificultades,

⁴⁶ (Programa Institucional de Tutoría de la Facultad de Ingeniería, UNAM, 2014)

⁴⁷ (Plan de Acción Tutorial 2015, 2015)

- ✓ Cuestionar valores, creencias y prácticas,
- ✓ Ayudar a identificar los frenos u obstáculos que impiden el desarrollo de capacidades y habilidades,
- ✓ Ayudar a descubrir los recursos en los cuales puede apoyarse para crear y aplicar soluciones personales que le permitan alcanzar eficazmente sus objetivos.

La visión de la FI para el 2019 la tutoría es la directriz de un sistema de atención diferenciada, consolidado y ampliamente reconocido por los profesores, estudiantes, funcionarios y comunidad en general como medio para fortalecer la función docente que se realiza en la Facultad de Ingeniería. Las sesiones de Coaching Académico han sido exitosamente aceptadas y ha demostrado resultados concretos, y al mismo tiempo ha logrado atraer a cada vez más estudiantes al proceso de tutoría de la facultad. El impacto del Coaching Académico ha logrado no solo despertar motivadores internos en los estudiantes quienes ahora se encargan de su proceso de formación de manera eficaz, además ha resultado ser ejemplo para las demás facultades de la UNAM quienes vienen a nosotros en busca de capacitación para poder implantar un modelo de Coaching Académico en sus respectivas facultades. La medición como estrategia de retroalimentación ha expuesto cambios satisfactorios en la mitigación de la problemática respecto al abandono, el rezago y las bajas calificaciones de los estudiantes. Una cultura basada en el respeto de las diferentes formas de aprender, la motivación interna como motor de todos los involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje para alcanzar sus objetivos, y la innegable tangibilidad de los resultados cuantitativos y cualitativos de la población estudiantil respecto a su trayecto dentro de la facultad, permea los salones y pasillos de nuestra facultad, contagiando a generaciones de nuevo ingreso y retroalimentando a docentes, estudiantes, administrativos y directivos. Seguimos siendo referente de excelencia en ingeniería y somos ahora ejemplo a nivel nacional en cuanto al fortalecimiento de la relación entre académicos y estudiantes, y de nuestra estrategia de ver e instrumentar el diálogo como proceso transactivo de intercambio de información y acercamiento con los involucrados en el mismo que permite el transformar dicha información en acciones eficaces.

Metas

1. A partir de julio del 2016, desarrollar e impartir un curso capacitación para los tutores sobre Coaching Educativo aplicado a la Facultad de Ingeniería (Coaching Académico)

Indicador: Diplomado “Coaching Académico para tutores - FI”

2. A partir del semestre 2017-1 iniciar con sesiones de Coaching Académico dentro de la tutoría como parte del apoyo que ofrece la facultad a través de COPADI a los estudiantes.

Indicador: Calendario de sesiones de Coaching Académico.

3. Incrementar a partir del 2017 en 20% anual, la población estudiantil que participa de manera activa en las tutorías.

Indicador: porcentaje de estudiantes que participa en tutoría durante el semestre 2017-2

4. Incrementar a partir del 2018 en 20% anual, la población estudiantil que participa de manera activa en las tutorías.

Indicador: porcentaje de estudiantes que participa en tutoría durante el semestre 2018-2

5. Incrementar a partir del 2019 en 20% anual, la población estudiantil que participa de manera activa en las tutorías.

Indicador: porcentaje de estudiantes que participa en tutoría durante el semestre 2019-2

La razón de que las metas generales sea el aumento de la asistencia a las sesiones de tutoría, radica en que las sesiones de Coaching pueden y serán consideradas dentro de las sesiones de tutoría regulares. De esta manera, los estudiantes alternarán entre sesión de tutoría y sesión de Coaching.

3.2.3 Análisis interno de la FI

La Facultad de Ingeniería al igual que la Universidad Nacional Autónoma de México, es sensible a las exigencias y cambios derivados de un entorno social complejo y cambiante en el que cada día se plantean nuevos desafíos. Esto la lleva a planear los cambios que le permitan renovarse a sí misma y situarse a la altura que exigen las circunstancias nacionales y mundiales.

Tiene como principal encomienda formar profesionales íntegros altamente competitivos, capaces de generar y aplicar nuevos conocimientos en beneficio de la humanidad.

La aspiración de la facultad es conservar e incrementar la demanda de sus egresados por el sector productivo.

Actualmente su población estudiantil es de 14,389 alumnos: 13,008 de licenciatura y 1.381 de posgrado. En ella se ofrecen las licenciaturas de Ingeniería Civil, en Computación, Eléctrica Electrónica, Geofísica, Geológica, Geomática, Industrial, Mecánica, Mecatrónica, en Minas y Metalurgia, en Telecomunicaciones y Petrolera, todas evaluadas

satisfactoriamente por el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería (CACEI).

Los planes de estudio de cada una de las carreras fueron revisados, actualizados y aprobados por el Consejo Técnico de la Facultad y el Consejo Académico de las Áreas de las Ciencias Físico Matemáticas y de las Ingenierías (CAACFMI).

Un aspecto que demanda atención son los altos índices de deserción y reprobación que prolongan los tiempos establecidos por los programas de estudio, así como los bajos porcentajes de eficiencia terminal.

El gran desafío radica en garantizar la permanencia, avance curricular, egreso y titulación oportuna de cada generación en todos los planes vigentes, y en reducir la brecha existente entre el número de estudiantes de primer ingreso y el de egresados y titulados de esa misma línea.

El docente es un actor clave en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que es el mediador entre el currículo y el estudiante. La planta académica de la Facultad está conformada por 1,864 docentes que tienen un promedio de edad de 46 años.

El desempeño de los docentes incide directamente en la calidad de la enseñanza, por ello tienen el compromiso de mantenerse constantemente actualizados, dominar los conocimientos del área en la que imparten sus clases y métodos de enseñanza, entre otros preceptos establecidos por la Legislación Universitaria.

A pesar de los esfuerzos realizados, se requiere lograr un mayor impacto en la transformación de las prácticas de enseñanza.

Las prioridades del Plan de Desarrollo 2015-2019 se concentran en el fortalecimiento de las funciones sustantivas de la entidad.

Para hacer frente a los desafíos institucionales el plan de desarrollo consta de seis programas que dan actualmente, rumbo al quehacer institucional para el cumplimiento de los objetivos prioritarios de su agenda de trabajo:

1. Formación integral de los estudiantes
2. Formación, desarrollo profesional y superación del personal académico para la innovación en la función docente
3. Mejoramiento de la calidad y la productividad en las actividades de investigación y desarrollo tecnológico
4. La vinculación y la difusión como estrategias transversales para la proyección de la entidad
5. Educación continua y a distancia
6. Gestión y administración centradas en la planeación

Dichos programas atienden las problemáticas actuales y áreas de oportunidad que tiene la Facultad. De igual manera, hacen un llamado a todos los involucrados en el proceso de aprendizaje para que sumen a los esfuerzos actuales y se comprometan a direccionar los

mismos hacia el cumplimiento de las metas y objetivos expuestos en el Plan de Desarrollo 2015-2019.

Los(as) estudiantes que ingresan a la Facultad de Ingeniería, entran por varias razones, las cuales son tan extensas como estudiantes haya en la misma facultad. De entre las más conocidas encontramos que el interés de estudiar una carrera de ingeniería es influenciada por una motivación, y esta puede ser personal o externa. Dentro de las personales encontramos por ejemplo a la realización personal, el prestigio que ofrece ser ingeniero, el deseo de alcanzar una posición socioeconómica determinada o simplemente escalar a una mucho mejor, etc. Dentro de las externas tenemos que en ocasiones se requiere una carrera de ingeniería específica para continuar con el negocio familiar, el deseo de la familia de estudiar una ingeniería porque es tradición en la familia, la necesidad por parte del trabajo de obtener el título, etc. Estas motivaciones son el motor de los estudiantes, evidentemente que en la actualidad existen personas que claudican en el camino y/o cambian de motivadores. Incluso se encuentran aquellos que desean terminar una carrera de ingeniería pero que no se les haga difícil. Algo es seguro, las motivaciones seguirán siendo parte importante de la situación que rodea la problemática referente a la persistencia en los estudios y al incremento en los indicadores educativos.

Dentro de las estrategias utilizadas en países de primer mundo, la adopción de una filosofía orientada en los factores que enriquecen el aprendizaje, están teniendo éxito. Y aunado a dicha filosofía lo está también la de la aplicación del Coaching Educativo que aporta características al proceso de enseñanza aprendizaje.

El Coaching es una disciplina pragmática (Malagón, 2011)⁴⁸, orientada a los resultados de demostrada utilidad en ámbitos educativos y académicos. Sus cinco características esenciales son las siguientes:

- a) La concreción, pues el coach se enfoca a conductas que pueden ser mejoradas, utilizando un lenguaje directo.
- b) El diálogo, porque el Coaching se realiza a través de conversaciones en las que se formulan preguntas y respuestas y se intercambian ideas.
- c) La flexibilidad, dado que el coach intenta adaptarse al máximo a las características del coachee, evitando recomendar recetas ajenas a la creatividad y voluntad de éste.
- d) La responsabilidad compartida, ya que, en un clima de respeto mutuo, todos los participantes deben contribuir a que la conversación sea lo más útil posible.
- e) La especificidad de las acciones, atendiendo a objetivos claramente definidos y evaluables.

Un modelo de Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería estaría orientado al desarrollo en los estudiantes, de habilidades de autogestión, compromiso, responsabilidad y persistencia en los estudios, así como de la generación y descubrimiento de motivadores internos que impulsen al estudiante a través de su camino en la facultad y que lo lleven al logro de las metas establecidas por el mismo en las sesiones de Coaching Académico.

⁴⁸ (Terrón, 2011)

Es por ello que un tipo de orientación en ese nuevo camino que emprenden y sobretodo, localizado justamente en su inicio en la FI, se hace imprescindible para su integración a la dinámica universitaria. Ya que esto permite detectar desde el principio fallas, errores o debilidades que pudieran dificultar su progreso y a lograr valiosos resultados formativos⁴⁹.

Uno de los retos de los tutores es lograr la asistencia de los estudiantes y mantener el interés de los mismos en las sesiones de tutoría. En los años 2013 y 2014, se detectó un descenso del 8.6%.

Los estudiantes que asistieron con mayor frecuencia a las sesiones de tutoría, obtuvieron mejores resultados en su aprovechamiento escolar, esto es el 50% de los alumnos con apoyo tutorial aprobó sus cinco materias en el primer semestre, mientras que el 26.4% de los que no recibieron asesoría obtuvieron el mismo resultado.

El desinterés de los alumnos puede deberse a que relacionan las sesiones de tutoría como pérdida de tiempo. Si por el contrario se lograra cambiar esa percepción a una en la cual vean a las sesiones de apoyo como aquellas que aportan un adicional no solo a su formación como ingenieros, sino en su vida personal, posiblemente se vena mas interesados. Después de todo se les brindaría un apoyo que trascenderá a más ámbitos de sus vidas.

A este respecto las siguientes estrategias pueden conseguir cambios favorables.

3.2.4 Definición de las estrategias

Estrategia 1

Dominio personal como objetivo de las sesiones de tutoría.

Estrategia 2

Utilizar bases de Coaching Educativo adaptadas a las sesiones de tutoría de nivel de estudios superior (evaluación con cuestionarios cualitativos en las fases del proceso de Coaching y en los académicos y estudiantes).

Elaboración de un curso-diplomado dirigido a los tutores actuales mediante el cual se capacite a los docentes que impartirán las sesiones de Coaching Educativo. (El curso-diplomado contendrá las bases del Coaching Académico y el perfil de quienes participen en las sesiones) (Se evaluará al final del curso-diplomado para asegurar la comprensión de los conocimientos básicos y del cumplimiento del perfil del docente).

Estrategia 3

Creación de nuevos indicadores de evaluación para monitorear el tiempo de duración de carrera. (Por uno que registre el año de entrada y su situación a lo largo de su estancia en la FI).

⁴⁹ Plan de desarrollo de la Facultad de Ingeniería 2015-2019, (2015)

Estrategia 4

Campaña de difusión de las sesiones de Coaching Académico dentro de la tutoría.
(Se difundirán las sesiones de Coaching Académico de manera digital y presencial durante la primer sesión de tutoría, haciéndole la aclaración a los estudiantes de que éstas sesiones son opcionales además de las de tutoría)

3.2.5 Áreas críticas de resultados

Área 1 – Los estudiantes. Mediante cuestionarios de evaluación cualitativos y mediciones cada semestre para ver si se aprobaron las materias correspondientes

Área 2 – Los indicadores de reprobación, rezago, abandono

Área 3 – Porcentaje de estudiantes que asisten a las sesiones de tutoría

3.2.6 Indicadores de desempeño

Indicador de cumplimiento de las bases necesarias para la impartición de sesiones de Coaching Académico: Cuestionario de evaluación sobre Principios de Coaching Académico para carreras de ingeniería

Indicador de cumplimiento de perfil para la impartición de las sesiones de Coaching Académico: Cuestionario de evaluación de perfil de tutor-coach

Indicador de asistencia a las sesiones de Coaching Académico: Número de estudiantes en sesiones de Coaching Académico /Total de estudiantes en tutoría

Indicador de aprobación de las materias en el primer semestre de estudiantes en sesiones de Coaching Académico: Número de estudiantes con las 5 materias aprobadas que están asistiendo a las sesiones de Coaching Académico

Indicador de aprobación de las materias en el primer semestre de estudiantes en sesiones de tutoría solamente: Número de estudiantes con las 5 materias aprobadas que están asistiendo a las sesiones de tutoría solamente

Indicador de estudiantes que están asistiendo a sesiones de tutoría: número de estudiantes que asisten a más de la mitad de las sesiones de tutoría respecto al total de estudiantes inscritos a las sesiones de tutoría.

Indicador de estudiantes que están asistiendo a sesiones de Coaching Académico: número de estudiantes que asisten a más de la mitad de las sesiones de tutoría respecto al total de estudiantes inscritos a las sesiones de Coaching Académico.

Indicador de desarrollo de la habilidad de Dominio personal

Elaboración de un cuestionario que evalúe mediante preguntas cualitativas, las áreas de: responsabilidad, autogestión y motivación personal

3.3 Plan Estratégico-Táctico

3.3.1 Proyectos

I. Difusión de las sesiones de Coaching Académico como parte de la tutoría

Las sesiones de Coaching Académico serán opcionales, de manera que se les comunicará a los estudiantes de nuevo ingreso sobre su existencia y objetivo. Esta difusión se mantendrá a lo largo del semestre vía electrónica en la página de la facultad y del Anexo de ingeniería, además de la impresión de carteles en las instalaciones de la COPADI.

II. Actualización de la formación de tutores

Los docentes que quieran participar en las sesiones de Coaching Académico, deberán tomar un curso-diplomado en el cual, de aprobar la evaluación de conocimientos sobre el Coaching aplicado al nivel de estudios superior, deberán aprobar la evaluación sobre el perfil que debe cumplir para poder impartir las sesiones

III. Gestión de las sesiones de Coaching Académico en el proceso de tutoría en la Facultad de Ingeniería.

La programación, calendarización y gestión de la inclusión de las sesiones en las sesiones de tutoría de los estudiantes será realizada de acuerdo con la calendarización de las sesiones actualmente programadas.

IV. Autogestión de los estudiantes de la FI

Mediante la evaluación de las habilidades que se pretende que desarrollen los estudiantes para el logro del Dominio personal (responsabilidad, autogestión y automotivación para con su proceso de formación como ingenieros independientemente de su especialidad), aunada a la evaluación propia de los tutores al respecto, se podrá determinar el grado de avance en este Dominio Personal.

Una evaluación para los estudiantes con respecto a su percepción de su desempeño, será aplicada también.

V. Consolidación de las sesiones de Coaching en la FI

La consolidación se medirá en la medida que las sesiones de Coaching Académico hayan sido adoptadas en la FI (la aceptación por parte de más de la mitad de los estudiantes en las sesiones de tutoría) y hayan logrado demostrar los beneficios adicionales a las sesiones de tutoría.

3.3.2 Acciones

Líneas estratégicas de acción

I. Difusión de las sesiones de Coaching Académico como parte de la tutoría

Acciones generales

1. Definir un calendario de las presentaciones de la propuesta y del diplomado ante los responsables del PIT.
Periodo de realización: agosto de 2016 – septiembre de 2016
2. Definir estrategia de difusión de la modalidad de Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería.
Periodo de realización: agosto de 2016 – septiembre de 2016

II. Actualización de la formación de tutores

Acciones generales

1. Ampliar la cartera de opciones con valor curricular para profesionalizar el trabajo tutorial mediante el diseño del diplomado “Coaching Académico para tutores - FI”.
Periodo de realización: septiembre de 2016- octubre de 2016
2. Impartición del diplomado “Coaching Académico para tutores - FI”.
Periodo de realización: octubre del 2016 - noviembre del 2016
3. Revisión del currículo posterior para los docentes
Periodo de realización: noviembre del 2016
4. Diseño de instrumento de retroalimentación de los docentes para mejorar la capacitación.
Periodo de realización: octubre del 2016
5. Diseño de instrumento de evaluación de los docentes para determinar si adquirió las habilidades y características necesarias para ser considerado apto para dirigir sesiones de Coaching Académico.
Periodo de realización: octubre del 2016

III. Gestión de las sesiones de Coaching Académico en el proceso de tutoría en la Facultad de Ingeniería.

Acciones generales

1. Actualización y ajuste de documentos de trabajo en los que se incluyan los objetivos que se persiguen en las sesiones de Coaching Académico.
Periodo de realización: septiembre de 2016 – octubre de 2016
2. Diseño de un calendario de sesiones de Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería, para el semestre 2017-1.
Periodo de realización: septiembre de 2016

3. Diseño de documentos para llevar registro de las sesiones de Coaching Académico.
Periodo de realización: septiembre de 2016
4. Diseño de instrumentos de evaluación para las sesiones de Coaching Académico, de acuerdo con los ya existentes para el proceso de tutoría donde se involucren como principales indicadores los estados de satisfacción del estudiante y del docente, y los beneficios a nivel académico y personal de ambos respectivamente.
Periodo de realización: septiembre de 2016
5. Impartición de las sesiones de Coaching Académico
Periodo de realización: septiembre de 2016
6. Evaluación de los resultados de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2017-1, de acuerdo con los ya existentes para el proceso de tutoría.
Periodo de realización: noviembre de 2016
7. Análisis de la información recopilada en los instrumentos de retroalimentación para mejorar el proceso de Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería.
Periodo de realización: diciembre de 2016-febrero de 2017.

IV. Autogestión de los estudiantes de la FI

Acciones generales

1. Diseño y calendarización de las sesiones de Coaching Académico para el semestre 2017-2.
Periodo de realización: febrero de 2017.
2. Impartición de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2017-2.
Periodo de realización: febrero de 2017-mayo de 2017.
3. Evaluación de los resultados de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2017-2, de acuerdo con los ya existentes para el proceso de tutoría.
Periodo de realización: mayo de 2017.
4. Análisis de la información recopilada en los instrumentos de retroalimentación para mejorar el proceso de Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería.
Periodo de realización: mayo de 2017.
5. Diseño de una campaña de comunicación de los resultados y beneficios del Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería, después de un año de la impartición de las sesiones, orientada a los estudiantes de la facultad y a los estudiantes de nuevo ingreso.
Periodo de realización: mayo de 2017.

6. Elaboración de un informe detallado sobre los logros alcanzados en este plan estratégico-táctico, los resultados de los instrumentos de evaluación sobre el aspecto académico y personal de estudiantes y docentes, y sobre la siguiente fase de este plan.
Periodo de realización: mayo de 2017.
7. Diseño y calendarización de las sesiones de Coaching Académico para el semestre 2018-1.
Periodo de realización: agosto de 2017.
8. Impartición de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2017-2.
Periodo de realización: agosto de 2017-noviembre de 2017.
9. Evaluación de los resultados de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2018-1, de acuerdo con los ya existentes para el proceso de tutoría.
Periodo de realización: noviembre de 2017.
10. Análisis de la información recopilada en los instrumentos de retroalimentación para mejorar el proceso de Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería.
Periodo de realización: noviembre de 2017.
11. Análisis de los resultados obtenidos gracias a la campaña de comunicación de beneficios y resultados de la impartición de las sesiones de Coaching Académico en la facultad de Ingeniería.
Periodo de realización: noviembre de 2017.
12. Diseño de la campaña para atraer a más estudiantes a las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2018-2.
Periodo de realización: febrero de 2018.
13. Diseño y calendarización de las sesiones de Coaching Académico para el semestre 2018-2.
Periodo de realización: febrero de 2018.
14. Impartición de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2018-2.
Periodo de realización: febrero de 2018-mayo de 2018.
15. Evaluación de los resultados de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2018-2, de acuerdo con los ya existentes para el proceso de tutoría.
Periodo de realización: mayo de 2018.
16. Análisis de la información recopilada en los instrumentos de retroalimentación para mejorar el proceso de Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería.
Periodo de realización: mayo de 2018.
17. Elaboración de un informe detallado sobre los logros alcanzados en este plan estratégico-táctico, los resultados de los instrumentos de evaluación sobre el

aspecto académico y personal de estudiantes y docentes, y sobre la siguiente fase de este plan.

Periodo de realización: mayo de 2018.

18. Diseño de una campaña de comunicación de los resultados y beneficios del Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería, después de dos años de la impartición de las sesiones, orientada a los estudiantes de la facultad y a los estudiantes de nuevo ingreso.

Periodo de realización: mayo de 2018.

V. Consolidación de las sesiones de Coaching en la FI

Acciones generales

1. Diseño y calendarización de las sesiones de Coaching Académico para el semestre 2019-1.
Periodo de realización: agosto de 2018.
2. Impartición de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2019-2.
Periodo de realización: agosto de 2018-noviembre de 2018.
3. Evaluación de los resultados de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2019-1, de acuerdo con los ya existentes para el proceso de tutoría.
Periodo de realización: noviembre de 2018.
4. Análisis de la información recopilada en los instrumentos de retroalimentación para mejorar el proceso de Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería.
Periodo de realización: noviembre de 2018.
5. Análisis de los resultados obtenidos gracias a la campaña de comunicación de beneficios y resultados de la impartición de las sesiones de Coaching Académico en la facultad de Ingeniería.
Periodo de realización: noviembre de 2018.
6. Diseño de la campaña para atraer a más estudiantes a las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2019-2.
Periodo de realización: febrero de 2019.
7. Diseño y calendarización de las sesiones de Coaching Académico para el semestre 2019-2.
Periodo de realización: febrero de 2019.
8. Impartición de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2019-2.
Periodo de realización: febrero de 2019-mayo de 2019.

9. Evaluación de los resultados de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2019-2, de acuerdo con los ya existentes para el proceso de tutoría.
Periodo de realización: mayo de 2019.
10. Análisis de la información recopilada en los instrumentos de retroalimentación para mejorar el proceso de Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería.
Periodo de realización: mayo de 2019.
11. Elaboración de un informe detallado sobre los logros alcanzados en este plan estratégico-táctico, los resultados de los instrumentos de evaluación sobre el aspecto académico y personal de estudiantes y docentes, y sobre conclusión de este plan.
Periodo de realización: mayo de 2019.
12. Diseño de una campaña de comunicación de los resultados y beneficios del Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería, después de tres años de la impartición de las sesiones, orientada a los estudiantes de la facultad y a los estudiantes de nuevo ingreso.
Periodo de realización: mayo de 2019.

3.3.3 Programa

PROGRAMA		
Proyecto 1. Difusión de las sesiones de Coaching Académico como parte de la tutoría		
Acciones generales	Responsable de ejecución	Tiempo
Definir un calendario de las presentaciones de la propuesta y del diplomado ante los responsables del PIT	COPADI	agosto del 2016 - septiembre del 2016
Definir estrategia de difusión de la modalidad de Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería.	COPADI	agosto del 2016 - septiembre del 2017
Proyecto 2. Actualización de la formación de tutores.		
Acciones generales	Responsable de ejecución	Tiempo
Ampliar la cartera de opciones con valor curricular para profesionalizar el trabajo tutorial mediante el diseño del diplomado "Coaching Académico para tutores - FI".	COPADI	septiembre del 2016- octubre del 2016
Impartición del diplomado "Coaching Académico para tutores - FI".	COPADI	octubre del 2016 - noviembre del 2016
Revisión del currículo posterior para los docente	COPADI	noviembre del 2016

Diseño de instrumento de retroalimentación de los docentes para mejorar la capacitación	COPADI	octubre del 2016
Diseño de instrumento de evaluación de los docentes para determinar si adquirió las habilidades y características necesarias para ser considerado apto para dirigir sesiones de Coaching Académico.	COPADI	octubre del 2016
Proyecto 3. Gestión de las sesiones de Coaching Académico en el proceso de tutoría en la F.I.		
Acciones generales	Responsable de ejecución	Tiempo
Actualización y ajuste de documentos de trabajo en los que se incluyan los objetivos que se persiguen en las sesiones de Coaching Académico.	COPADI	septiembre del 2016 - octubre del 2016
Diseño de un calendario de sesiones de Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería, para el semestre 2017-1.	COPADI	septiembre del 2016
Diseño de documentos para llevar registro de las sesiones de Coaching Académico.	COPADI	septiembre del 2017
Diseño de instrumentos de evaluación para las sesiones de Coaching Académico, de acuerdo con los ya existentes para el proceso de tutoría donde se involucren como principales indicadores los estados de satisfacción del estudiante y del docente, y los beneficios a nivel académico y personal de ambos respectivamente.	COPADI	septiembre del 2016
Impartición de las sesiones de Coaching Académico.	TUTORES	octubre del 2016
Evaluación de los resultados de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2017-1, de acuerdo con los ya existentes para el proceso de tutoría.	TUTORES Y COPADI	noviembre del 2016

Análisis de la información recopilada en los instrumentos de retroalimentación para mejorar el proceso de Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería.	COPADI	diciembre del 2016 - febrero del 2016
Proyecto 4. Autogestión de los estudiantes de la FI		
Acciones generales	Responsable de ejecución	Tiempo
Diseño y calendarización de las sesiones de Coaching Académico para el semestre 2017-2	COPADI	febrero de 2017
Impartición de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2017-2.	TUTORES	febrero de 2017 - mayo de 2017
Evaluación de los resultados de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2017-2, de acuerdo con los ya existentes para el proceso de tutoría.	TUTORES Y COPADI	mayo de 2017
Análisis de la información recopilada en los instrumentos de retroalimentación para mejorar el proceso de Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería.	COPADI	mayo de 2017
Diseño de una campaña de comunicación de los resultados y beneficios del Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería, después de un año de la impartición de las sesiones, orientada a los estudiantes de la facultad y a los estudiantes de nuevo ingreso.	COPADI	mayo de 2017
Elaboración de un informe detallado sobre los logros alcanzados en este plan estratégico-táctico, los resultados de los instrumentos de evaluación sobre el aspecto académico y personal de estudiantes y docentes, y sobre la siguiente fase de este plan.	COPADI	mayo de 2017
Diseño y calendarización de las sesiones de Coaching Académico para el semestre 2018-1.		agosto de 2017

Impartición de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2017-2.	TUTORES	agosto de 2017- noviembre de 2017
Evaluación de los resultados de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2018-1, de acuerdo con los ya existentes para el proceso de tutoría.	TUTORES Y COPADI	noviembre de 2017
Análisis de la información recopilada en los instrumentos de retroalimentación para mejorar el proceso de Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería.	COPADI	noviembre de 2017
Análisis de los resultados obtenidos gracias a la campaña de comunicación de beneficios y resultados de la impartición de las sesiones de Coaching Académico en la facultad de Ingeniería.	COPADI	noviembre de 2017
Diseño de la campaña para atraer a más estudiantes a las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2018-2.	COPADI	febrero de 2018
Diseño y calendarización de las sesiones de Coaching Académico para el semestre 2018-2.	COPADI	febrero de 2018
Impartición de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2018-2.	TUTORES	febrero de 2018 - mayo de 2018
Evaluación de los resultados de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2018-2, de acuerdo con los ya existentes para el proceso de tutoría.	TUTORES Y COPADI	mayo de 2018
Análisis de la información recopilada en los instrumentos de retroalimentación para mejorar el proceso de Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería.	COPADI	mayo de 2018

Elaboración de un informe detallado sobre los logros alcanzados en este plan estratégico-táctico, los resultados de los instrumentos de evaluación sobre el aspecto académico y personal de estudiantes y docentes, y sobre la siguiente fase de este plan.	COPADI	mayo de 2018
Diseño de una campaña de comunicación de los resultados y beneficios del Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería, después de dos años de la impartición de las sesiones, orientada a los estudiantes de la facultad y a los estudiantes de nuevo ingreso.	COPADI	mayo de 2018
Proyecto 5. Consolidación de las sesiones de Coaching en la FI		
Acciones generales	Responsable de ejecución	Tiempo
Diseño y calendarización de las sesiones de Coaching Académico para el semestre 2019-1.	COPADI	agosto de 2018
Impartición de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2019-2.	TUTORES	agosto de 2018- noviembre de 2018
Evaluación de los resultados de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2019-1, de acuerdo con los ya existentes para el proceso de tutoría.	TUTORES Y COPADI	noviembre de 2018
Análisis de la información recopilada en los instrumentos de retroalimentación para mejorar el proceso de Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería.	COPADI	noviembre de 2018
Análisis de los resultados obtenidos gracias a la campaña de comunicación de beneficios y resultados de la impartición de las sesiones de Coaching Académico en la facultad de Ingeniería.	COPADI	noviembre de 2018

Diseño de la campaña para atraer a más estudiantes a las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2019-2.	COPADI	febrero de 2019
Diseño y calendarización de las sesiones de Coaching Académico para el semestre 2019-2.	COPADI	febrero de 2019
Impartición de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2019-2	TUTORES	febrero de 2019-mayo de 2019.
Evaluación de los resultados de las sesiones de Coaching Académico durante el semestre 2019-2, de acuerdo con los ya existentes para el proceso de tutoría.	TUTORES Y COPADI	mayo de 2019
Análisis de la información recopilada en los instrumentos de retroalimentación para mejorar el proceso de Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería.	COPADI	mayo de 2019
Elaboración de un informe detallado sobre los logros alcanzados en este plan estratégico-táctico, los resultados de los instrumentos de evaluación sobre el aspecto académico y personal de estudiantes y docentes, y sobre conclusión de este plan.	COPADI	mayo de 2019
Diseño de una campaña de comunicación de los resultados y beneficios del Coaching Académico en la Facultad de Ingeniería, después de tres años de la impartición de las sesiones, orientada a los estudiantes de la facultad y a los estudiantes de nuevo ingreso.	COPADI	mayo de 2019

3.3.4 Recursos Necesarios

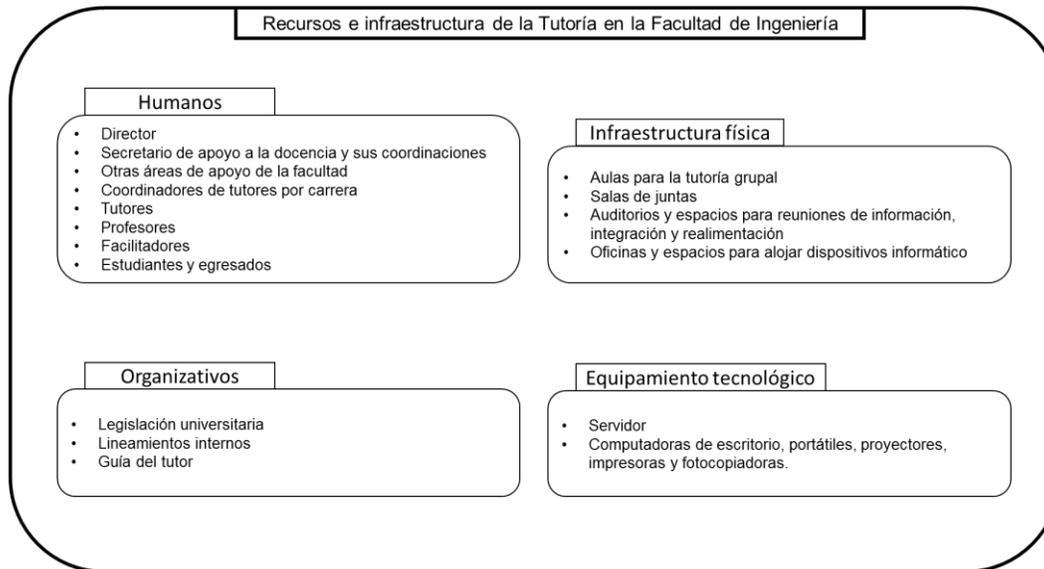


Figura 11: Recursos e infraestructura de la tutoría en la Facultad de ingeniería

En dicha estructura, para el fin de la propuesta, es necesario desarrollar en el programa de capacitación, un curso donde se presente la metodología de Coaching Educativo orientado a la Facultad de Ingeniería (Coaching Académico). Se debe considerar seleccionar a un número de estudiantes a los cuales se les exprese la oportunidad de ser parte de las sesiones de Coaching Académico en la F.I. además de las sesiones de tutoría tradicionales. A este grupo de estudiantes se les agregará el número de sesiones de Coaching Académico establecidas por el PIT durante el semestre y se establecerán instrumentos de medición de resultados para compararlos con los resultados de la tutoría tradicional que se imparte actualmente.

Está soportado con la infraestructura que actualmente tiene la facultad. La forma en que esto puede ser implantado es a través de COPADI, encargada de las tutorías y apoyos en materia de atención psicológica, difusión de apoyos económicos, cursos, talleres y demás aportes al proceso de enseñanza en la FI.

Dado que las sesiones de tutoría serán impartidas dentro de las sesiones de tutoría como una modalidad nueva en el proceso de apoyar a los estudiantes en su formación integral, se advierte que los recursos son los mismos que se han utilizado para el desarrollo de las actividades del PIT.

Humanos

1. Director
2. Secretario de apoyo a la docencia y sus coordinaciones
3. Otras áreas de apoyo de la facultad

4. Coordinadores de tutores por carrera
5. Tutores
6. Profesores
7. Facilitadores
8. Estudiantes y egresados

Organizativos

1. Legislación universitaria
2. Lineamientos internos
3. Guía del tutor

Infraestructura física

1. Aulas para la tutoría grupal
2. Salas de juntas
3. Auditorios y espacios para reuniones de información, integración y realimentación
4. Oficinas y espacios para alojar dispositivos informáticos

Equipamiento tecnológico

1. Servidor
2. Computadoras de escritorio, portátiles, proyectores, impresoras y fotocopiadoras.

3.4 Consideraciones del Plan de Coaching Académico

Las prácticas de Coaching a realizar en las sesiones son aquellas establecidas en las fases del Coaching del Capítulo 2. Estas fases serán calendarizadas y distribuidas en las sesiones. En dichas sesiones se llevará una medición de inicio y término de cada fase.

Las prácticas de Coaching orientadas a la Facultad de Ingeniería (Coaching Académico) que sean analizadas y establecidas dentro del diplomado para los docentes, deberán estar en constante actualización por tratarse de un tema (Coaching orientado a la educación), en crecimiento a nivel mundial.

Capítulo 4

Conclusiones

4.1 Objetivo del capítulo

Exponer brevemente la problemática de “resistencia al cambio” que se experimentan en las instituciones educativas. De igual manera se realizan recomendaciones para la implantación del plan propuesto en el capítulo 3. Por último, se finaliza con una serie de conclusiones respecto al tema tratado en este documento.

El pasado

Ciertamente durante cierta época, el sistema educativo fue el idóneo para satisfacer las demandas mundiales. De igual manera nos encontramos ante una verdad constante: el cambio dinámico del mundo en el que vivimos. Y es este cambio el que nos hace replantearnos si, lo que hemos venido haciendo nos seguirá sirviendo y nos traerá los beneficios que estamos esperando.

Podemos observar que existen cada vez más exigencias en el mercado laboral. En un inicio la competencia traía consigo presión sobre el estudiante para que consiguiera sobresalir del resto y alcanzar una posición laboral deseada o por lo menos alcanzar alguna de las que escaseaban. Actualmente la presión es para la institución educativa también, esto debido a que las corrientes y nuevas filosofías de aprendizaje han demostrado que el estándar educativo para enseñar y evaluar a los estudiantes, está limitado por la creencia de que todos los estudiantes son iguales y aprenden igual.

Dicha igualdad no permite el desarrollo de los estudiantes como seres individuales y con estilos de aprendizaje particulares. De esta manera, se han dado a la tarea de estudiar nuevas formas de aprender y de implantarlas en las instituciones educativas.

La fama de nuestra facultad

Nuestra Facultad tiene un prestigio que, en parte radica, en la exigencia de su mapa curricular durante los primeros semestres que denominan “tronco común”. Es llamado así debido a que se cursan materias que prácticamente todas las ingenierías contemplan en su mapa curricular. En dichas materias podemos encontrar a estudiantes de distintas ingenierías que más adelante se especializarán en sus campos particulares respectivamente.

La fama que tiene nuestra facultad es la de poseer un tronco común difícil de aprobar.

Las materias son complicadas y la forma de evaluar es estricta. Esto en ocasiones es “la única opción a la vista” para los profesores, que, derivados de su propia formación académica diseñada por un sistema educativo anterior como el que se describe en los primeros capítulos de este documento, no saben qué hacer más que “más de lo mismo”, y cuando eso no da buenos resultados hacen “lo mismo pero con más fuerza”.

No es la finalidad de este documento el criticar y hacer recaer responsabilidades en los docentes y en el sistema educativo mismo con la finalidad de culpar” y simplemente hablar mal de todo lo que se ha hecho. Es más bien presentar la realidad grosso modo, de uno de los factores más importantes de nuestro sistema educativo en la facultad y ofrecer una solución.

Bajo esta intención, es necesario continuar con la fama de la facultad. En esta fama, no hay lugar en la facultad para aquellos que no puedan aprobar todas las materias del tronco común. Incluso es motivo de felicidad para muchos estudiantes el haber concluido las materias aun cuando van a la mitad de la carrera. Ciertamente esa situación no asegura que los estudiantes estén dando lo mejor de sí y si demuestra que tanto estudiantes como académicos no hacen lo mejor posible por cambiar esa situación. Pareciese que todos están orgullosos de la fama que sigue con la misma forma de impartir las clases y con la misma dificultad sobre las materias que motiva a los estudiantes a “solo pasar la materia” y no a realmente haber adquirido conocimiento duradero.

Nuestras clases están impartidas con base a ejercicios que faciliten la comprensión de lo visto en clase. Existen algunos profesores que incluso aportan más aplicaciones en el mundo real a la teoría descrita en clase. Otros llevan a sus estudiantes a visitas donde se puede ver y sentir la aplicación de la materia. Desafortunadamente hay quienes solo quieren escribir fórmulas y quieren que los estudiantes simplemente memoricen todos a la misma velocidad para cubrir el programa de estudios y deciden evaluar los conocimientos con exámenes que solo favorecen ciertas habilidades del estudiante.

El apoyo que ofrece la facultad

La facultad siempre ha estado atenta a esta situación, al cambio que presenta el sistema educativo a nivel mundial. Ha adquirido desde sus inicios, un compromiso para con todos

los involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje. Fue pionero en la tutoría, su constante apoyo en becas y en talleres de ejercicios han apoyado a los estudiantes desde generaciones atrás, obteniendo buenos resultados. Sin embargo, la tutoría resulta ser uno de los apoyos que cada vez menos estudiantes consideran como tal.

La tutoría de la facultad

La tutoría es un apoyo fundamental en el camino de los estudiantes por la facultad. Si es así ¿entonces por qué no tiene gran respuesta por parte de los mismos? Para aclarar esta interrogante podemos remontarnos a la dinámica misma de las sesiones de tutoría, en las cuales, “alguien mejor que uno, le dice que hacer”. Si bien es cierto que los tutores tienen invaluable experiencia no solo en lo académico, sino también de vida, resulta ser tedioso el contar con “una materia extra” donde uno tiene a alguien al pendiente de lo que hace bien y mal.

Los estudiantes consideran las sesiones de tutoría como pérdida de tiempo e innecesarias (no hace falta mencionar que un gran número de esos alumnos son los que presentan problemas a lo largo de su proceso de formación dentro de la facultad). Y aquellos que asisten obtienen buenos resultados pero en ocasiones se hacen dependientes a sus tutores a los cuales van a y buscan cuando necesitan ayuda. Esto es excelente, pero originar en el estudiante una motivación interna producto de objetivos y metas establecidos por él mismo es aún mejor.

Esta es la diferencia principal del Coaching Académico con respecto a la tutoría. Mientras la tutoría se basa en dirigir a una persona, el Coaching se basa en ser el copiloto de alguien que se dirige por sí solo(a).

El Coaching Académico busca desarrollar en el estudiante habilidades, que el estudiante establezca su propio camino y su propio objetivo, sus propias metas y se auto gestione. El Coaching educativo ayuda al estudiante a generar una motivación interna que, aunado a las habilidades que desarrolla en el proceso, le permite persistir en su proceso de aprendizaje y en el caso particular de la facultad, le permitirá persistir a pesar de las dificultades de las materias, de docentes desinteresados porque los estudiantes aprendan, de limitaciones económicas, de limitaciones personales.

4.2 Conclusiones

Como parte de los esfuerzos de la Facultad de Ingeniería para atender las problemáticas presentadas en su Plan de Desarrollo, más específicamente en los primeros dos: 1. Formación integral de los estudiantes, 2. Desarrollo del personal académico; el Modelo de Coaching Académico aporta una opción de fortalecimiento del PIT en su primer apartado "1.1 Iniciación e integración de los estudiantes de licenciatura a la dinámica

institucional", en la medida en que las sesiones de Coaching Académico los guían (sin hacer las cosas por ellos) por un camino de autodescubrimiento que aterriza en metas y objetivos claros los intereses de cada uno de los estudiantes de nuevo ingreso. Esto pretende que dé como resultado una autogestión de los estudiantes a la par de un compromiso real y medible (en las estadísticas de la Facultad) que conmine a los demás estudiantes de la Facultad a interesarse por conseguir mejorar su integración a la vida universitaria en materia de currículum académico.

El que en el inciso c) de la primera línea de acción del PIT: "Robustecer el PIT", se establezca la necesidad de explorar otras modalidades de tutoría para ampliar la cobertura y beneficios de la misma, habla de un estado de consciencia en el que se reconoce que lo actual se puede mejorar y que, dado que las variables que intervienen en las problemáticas planteadas en el Plan de Desarrollo 2015-2019 son muchas, de igual manera es la cartera de opciones para atender dichas problemáticas.

Se pretende que desde el primer semestre de implementadas las sesiones de Coaching Académico, se obtengan resultados que muestren el beneficio de las mismas con respecto a las sesiones de tutoría tradicionales.

De igual manera se espera que para el segundo semestre de su implementación, los resultados permitan comprobar, que aún más estudiantes y tutores se sumen al desarrollo de sesiones de Coaching Académico.

La intención expresa por parte de la FI por apoyar a los estudiantes en su formación como ingenieros y el buscar formas de fortalecer el PIT, deja entrever una posible apertura para nuevas propuestas como esta, que si bien debe ser autorizada, no deja de estar alineada con la directriz expuesta⁵⁰

La metodología propuesta fue adecuada para la elaboración del plan, mas no dejará de enriquecerse de alguna otra que considere aspectos tales como la gestión de instituciones educativas.

El plan puede llevarse a cabo utilizando la infraestructura existente actualmente para el desarrollo de las sesiones de tutoría. Los requerimientos se limitan a la capacitación del personal docente y la difusión de las sesiones, es decir, de esta modalidad de apoyo para los estudiantes.

⁵⁰ Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería 2015-2019, (2015)

Bibliografía

Bibliografía

Academia de ingeniería, A. d. (2012). *Estado del Arte y Prospectiva de la ingeniería en México y el mundo*.

Are They Ready to Work? Employers' Perspectives on the Basic Knowledge and Applied Skills of New Entrants to the 21st Century U.S. Workforce (PDF). Washington, D.C.: Partnership for 21st Century Skills. (2006).

Arizabalaga, P. M. (7 de 4 de 2014). *De Finlandia A Singapur: los mejores sistemas educativos del mundo*. Obtenido de http://www.abc.es/sociedad/20140407/abci-sistemas-educativos-exito-mundo-201404061949_1.html

Bou, J. F. (2009). *Coaching para docentes: el desarrollo de habilidades en el aula (3ª edición)*. CLUB UNIVERSITARIO.

Carabaña Morales, J. (2015). *La inutilidad del informe Pisa*. . Obtenido de ISBN 978-84-9097-023-2

Checkland, P. B. (1979). *Techniques in Soft Systems Practice part: Building Conceptual Models*. Department of Systems, University of Lancaster LA14YR, England: Journal of Applied Systems Analysis.

Cuban, L. (03 de 11 de 2015). *Content vs. skills in high schools - 21st century arguments echo 19th century conflicts*.

Dede, C. (09 de 03 de 2016). Obtenido de Comparing Frameworks for 21st Century Skills, Harvard Graduate School of Education.

Del Villar, J. (15 de 5 de 2014). *Estos son los 10 mejores sistemas educativos del mundo*. Obtenido de <http://pijamasurf.com/2014/05/estos-son-los-10-mejores-sistemas-educativos-del-mundo/>

Echeverría, R. (2008). *Ontología del lenguaje*. Granica.

European Commission, E. C. (2007). *Department and Services, Education & Culture*.

Friedmann, J. (1973). *The Transactive Style of Planning*. New York: Retracking America: A theory of transactive planning.

Gallwey, W. T. (1986). *Inner Game of Tennis by Gallwey, W Timothy New Edition* .

Graham, S. (26 de 04 de 2015). *Preparing for the 21st Century: Soft Skills Matter*, Huffington Post.

- Leo H. McAvoy, C. S. (1991). *Cooperation in Resource Management: A Model Planning Process for Promoting Partnerships between Resource Managers and Private Service Providers*. Journal of Park and Recreation Administration, Volume 9 Number 4.
- Lomelí, P. (12 de 4 de 2012). *Sistema educativo de Finlandia vs México*. Obtenido de <http://leizahaj.blogspot.mx/2012/04/sistema-educativo-de-finlandia-vs.html>
- P. B. Checkland, J. S. (1990). *Techniques in Soft Systems Practice part 4: Conceptual Model Building Revisited*. University of Lancaster La1 4YX, England: Journal of Applied Systems Analysis, Volume 17.
- PEARSON. (s.f.). *Education and Skills for life*. . Obtenido de <http://thelearningcurve.pearson.com/2014-report-summary/>
- Peter M. Senge, N. C.-M. (2012). *Schools That Learn (Updated and Revised): A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*.
- Peter Senge, N. C.-M. (2002). *La quinta disciplina : Escuelas que aprenden : Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Norma.
- Plan de Acción Tutorial 2015*. (2015).
- Popkewitz, T. S. (2013). *PISA: números, estandarización de la conducta y la alquimia de las materias escolares. Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado* .
- Programa Institucional de Tutoría de la Facultad de Ingeniería, UNAM*. (2014).
- Rafael Echeverría, A. P. (2003). *El carácter del coaching ontológico*. Publicación Newfield Consulting.
- Ravier, L. (2005). *Arte y Ciencia del Coaching. Su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires: Dunken.
- Rindermann, H. (2007). "The g-factor of international cognitive ability comparisons: the homogeneity of results in PISA, TIMSS, PIRLS and IQ-tests across nations". *European Journal of Personality*.
- Sandoval, C. A. (2015). *Plan de Desarrollo 2015-2019, Facultad de Ingeniería*.
- Sandoval, C. A. (2015). *Plan de Desarrollo 2015-2019, Facultad de Ingeniería, UNAM*.
- Sistema Institucional de Tutoría para la UNAM*. (2012).
- Terrón, F. J. (2011). *Coaching Educativo y Académico: un nuevo modod de enseñar y aprender*. Educación y Futuro 24, 49-66.

Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills*. Obtenido de ISBN 978-0-470-55362-6

Vargas, M. (29 de 3 de 2016). *PISA: Ranking de los mejores y peores países en educación*. Obtenido de <http://www.adnpolitico.com/ciudadanos/2013/12/03/pisa-ranking-de-los-mejores-y-peores-paises-en-educacion>

Wikipedia. (29 de 3 de 2016). *Informe PISA* . Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Informe_PISA#PISA_2012

Wikipedia. (s.f.). *21st century skills*. Obtenido de https://en.wikipedia.org/wiki/21st_century_skills

Witmore, S. J. (2002). *Coaching For Performance: Growing People, Performance and Purpose*.