

# **LAS NUEVAS HERRAMIENTAS DIDÁCTICAS PARA EL LIDERAZGO EDUCATIVO: EL COACHING APLICADO A LA EDUCACIÓN**

Daniel Serey A.

Psicólogo, Magíster en Psicología, Magíster en Educación. Departamento de Formación Pedagógica. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación

---

## **Resumen**

Durante siglos, el hombre ha ido evolucionando con el pasar del tiempo a través de su convivencia dentro de grupos y su interacción con diferentes individuos de una sociedad. Dicha evolución abarca aspectos económicos, políticos, sociales y culturales.

Resulta importante mencionar que dentro de esta evolución están involucrados factores como lo son: el psicológico, el espiritual, el personal. Relacionados con estos factores encontramos la superación del estrés, el mantenimiento de la concentración, la formación de valores, el desafío de creencias que influyen en el cumplimiento de metas, el equilibrio entre la vida personal y la privada, el manejo adecuado de las emociones. Sin embargo, no resulta sencillo para el hombre lidiar adecuadamente con todos esos factores a los cuales cotidianamente tiene que enfrentarse, por lo que en ocasiones entra en conflicto con su comportamiento y el desempeño como individuo en los diferentes ámbitos de una sociedad. Por tal motivo he querido dar a conocer cómo, a través de investigaciones efectuadas por expertos en áreas profesionales como la psicología, la educación y el aprendizaje, se ha logrado desarrollar un sistema de gerencia que ha ayudado al individuo a gestionar su vida personal o profesional. Este sistema se denomina Coaching.

## **Summary**

During centuries, the man has gone evolving with passing of the time through his coexistence inside groups and his interaction with different individuals of a society. This evolution embraces economic, political, social and cultural aspects.

It is important to mention that inside this evolution factors are involved like they are it: the psychological one, the spiritual one, the personnel. Related with these factors we find the separation of the estrés, the maintenance of the concentration, the formation of values, the challenge of beliefs that you/they influence in the execution of goals, the balance among the personal life and the private one, the appropriate handling of the emotions. However, it is not simple for the man to fight appropriately with all those factors to those which daily has to face, for what enters in conflict with their behavior and the acting like individual in the different environments of a society in occasions. For such a reason I have wanted to give to know how, through investigations made by experts in professional areas as the psychology, the education and the learning, it has been possible to develop a management system that she/he has helped the individual to negotiate their personal life or professional. This system is denominated Coaching.

## Introducción

Todo cuerpo directivo de un establecimiento educacional busca siempre metodologías o estrategias adecuadas para favorecer el proyecto educativo. Aquellos colegios con un proyecto tendiente a desarrollar al alumno en todas sus dimensiones de personas, necesitan de la ayuda de un cuerpo directivo eficaz y eficiente en todos los ámbitos tanto técnicos como socio-afectivos. Por esta razón es que este ensayo se fundamenta en las implicancias que significa implementar herramientas de coaching con el fin de que las organizaciones educativas puedan ayudar a sus directivos frente a su desarrollo como personas. Como educador y psicólogo, la idea de mostrar el poder potenciar del coaching en la educación no es algo descabellado, durante mis años en ejercicio docente (como educador y luego como profesor básico, antes de estudiar psicología) me vincule laboralmente con directivos que si bien le sobran competencias técnicas, carecían de las competencias emocionales<sup>2</sup>, lo que se traducía en la pérdida del potencial de sus colaboradores (profesores) y el trabajo de equipo.

### El coaching es susceptible para liderazgo educativo

En los últimos cincuenta años el aporte de nuevos enfoques científicos como la física cuántica, la biología del conocimiento, la teoría de sistemas y ciertas corrientes filosóficas, han contribuido al surgimiento de nuevas interpretaciones del fenómeno de los seres humanos trabajando juntos. En ese contexto y desde el año 1991 Julio Olalla y Rafael Echeverría<sup>3</sup> propusieron formar coaches ontológicos como una nueva profesión que posibilitara intervenir en los modos de observar y observarse de las personas con el fin de facilitarle la conexión con sus aspiraciones<sup>4</sup>. El coaching ontológico es una variedad de acercamiento al coaching fundada sobre una rama de la filosofía llamada ontología del lenguaje. Algunas de sus propuestas parciales e individuales pueden llegar a brindar resultados en el corto plazo pero, al adolecer de insuficiencias filosóficas en la perspectiva a través de la cual aborda y considera al ser humano, hace agua en el tratamiento de muchas de las problemáticas más profundas que lo aquejan.

Nosotros sostenemos que el coaching ontológico es eficaz con una herramienta parcial solamente para el tratamiento y mejora de algunos problemas puntuales del ser humano. No puede ser tomado bajo ningún punto de vista como una herramienta integral o como si el arte del coaching consistiera solamente en los que esta herramienta propone.

Para comenzar la palabra "Coaching" significa "Entrenamiento". "Ontología del Lenguaje" es el estudio del Ser Humano desde la comprensión que es el lenguaje lo que nos constituye y nos distingue como humanos. La palabra coaching es bien conocida en el ámbito de los deportes donde el coach es el director técnico que le dice al jugador o a los jugadores lo que tienen que hacer. El coach ontológico no le dice a las personas lo que tienen que hacer. Más bien explora, hace preguntas, ofrece interpretaciones que suelta si no hacen contacto con el mundo de intereses del aprendiz y considera, si este último las valida con el fin de desafiar con respeto los modelos mentales y emocionales que le dificultan a este, el acceso a los objetivos que pretende para diseñar en conjunto acciones con las cuales sostener en el tiempo la nueva mirada desarrollada.

El coaching ontológico es una disciplina profesional emergente de asistencia a las personas (individuales o grupales) para que ellas puedan conseguir resultados, los cuales sin la intervención de un coach, no podrían lograr por sí solas. Es un tipo de conversación que sostiene un aprendiz con un coach ontológico a partir de un pedido expreso del primero que considera que hay ciertos resultados que le importan y no está pudiendo encontrar los recursos para lograrlos, que le posibilita desafiar respetuosamente sus formas de pensar, actuar y relacionarse con las personas con quienes interactúa a diario (clientes, colaboradores, empleados, proveedores, etc.) con el fin de facilitarles el acceso a resultados extraordinarios. "Coaching" es un término en inglés que, al igual que la palabra "training" se traduce como entrenamiento, pero con la connotación de lo que hace un entrenador de

campeones. El Coach opera en una relación personalizada. Y es una de las profesiones más nuevas y de crecimiento más rápido en Estados Unidos. ¿Cuál es su atractivo?

Los atletas dedicados utilizan a un coach para aumentar su foco de atención, y obtener soporte, estructura, y rendir cuenta del avance y el logro de los resultados intermedios que los preparan para ganar en las competencias. Las organizaciones y los individuos que contratan a un coach están interesados en tener, ser, y hacer lo mejor que su potencial les permite y se conforman con nada menos que lo mejor. Los seres humanos tenemos una necesidad profunda de crecer y desarrollarnos para actualizar nuestro potencial; “llevarnos la parte del león” y “ser un as” en el juego de la vida. Podemos definir el “coaching” como una relación, dinámica que enfoca a los clientes a la acción dirigida hacia la realización o materialización de su propia visión, sus metas, o sus deseos. El coach usa un proceso de escrutinio y descubrimiento personal para elevar el nivel de conciencia y responsabilidad, y provee al cliente de una estructura, de un soporte, y de retroalimentación.

¿En qué difiere eso de lo que hacen las profesiones ya existentes? Al igual que los Orientadores, está centrada en el cliente y es individual. Igual que los Consultores, está orientada a los resultados, y se ocupa de visiones y acciones.

La diferencia mayor entre un maestro en el proceso de enseñanza-aprendizaje de habilidades, un orientador, un terapeuta, un consultor, un mentor y un coach se puede describir en términos simples.

El coach no tiene respuestas. El coach no provee expertizaje. Un coach opera desde la premisa o supuesto de que el cliente (jugador) tiene todos los recursos para lograr lo que desea, incluida la habilidad de descubrir y utilizar recursos.

El coaching nace de una base filosófica y científica, de la mano de trabajos de Heidegger, Austin, Searle, Flores, Spinoza y Maturana, entre otros. Los seres humanos obtenemos resultados (dominio del tener) dependiendo de las acciones que tomamos (dominio del hacer). Y las acciones que tomamos están íntimamente relacionadas con la manera en que nos observamos a nosotros mismos y observamos el mundo (dominio del ser). El coaching trabaja fundamentalmente en el dominio del ser, produciendo cambios en el tipo de observador que es la persona. Una vez estos cambios fueron hechos en la persona (por ella misma), su perspectiva se amplía, se convierte en un observador diferente y tiene acceso a tomar acciones diferentes, logrando resultados nunca antes alcanzados por ella. Se produce un cambio ontológico en la persona y sus paradigmas, sus patrones de interpretación y análisis de las cosas. La función del coach es la de asistir a la persona en lograr los resultados declarados por ella y el resultado del coach se ve en los resultados de esta persona. Para eso el coach utiliza el lenguaje (verbal y corporal) como base para su trabajo. El hablar y escuchar del coach son un factor determinante en la relación entre ambos y en la efectividad para los logros de la persona.

En esta sección dedicada al coaching me gustaría centrarme en una aproximación probablemente de las más profundas y no directivas, dentro de la gran variedad de enfoques y métodos que existen (Coaching mayéutico, directivo, personal, etc.). Se trata del Coaching Ontológico, basado en la propuesta y forma de entender la naturaleza humana de Rafael Echeverría y Alicia Pizarro, socios de Newfield y dedicados, entre otros temas, a formar coaches profesionales.

La propuesta ontológica se concentra en transformar el tipo de observador que somos, como paso previo a modificar nuestra capacidad de acción. Buscando aprendizajes de segundo orden, que nos permitan observar una realidad de formas diferentes, podemos aumentar nuestra capacidad efectiva de acción, no tanto cambiando directamente los elementos externos cuanto cambiando nuestra manera de observarlos y entenderlos.

En el enfoque ontológico el coach trata de detectar la estructura básica de la forma de ser del “coachee”, entendiendo así como opera en el mundo de una forma genérica.

Desde este enfoque son fundamentalmente tres los dominios para la intervención del coach: Lenguaje, emocionalidad y corporalidad.

- Acerca del Lenguaje el coach procura entender cuáles son los “juicios maestros” que determinan la forma de observar y actuar al coachee. Es decir, cómo piensa acerca del mundo, de los que le rodean, del pasado, del futuro y de él mismo. Estos juicios generan sentido e interpretan los hechos cotidianos, estableciendo límites en el aprendizaje y generando sentido e interpretando lo que nos ocurre. Desde este dominio también se analiza cómo conversa el coachee (Cómo propone e indaga, cómo pide y ofrece, cómo gestiona sus compromisos, qué coherencia hay entre lo que piensa/siente y hace, cómo pide perdón, cómo dice No, cómo diseña conversaciones, etc.).
- En cuanto a las Emociones el coach trata de conocer cuáles son las emociones básicas que caracterizan al coachee, para tratar de producir desplazamientos en las mismas, que le permitan observar y hacer cosas que antes no podía.
- Así, por ejemplo, si nos sentimos resentidos o resignados, se nos cierran puertas y no vemos muchas posibilidades que si contempláramos desde la paz o la ambición.
- El tercer dominio de análisis e intervención es la Corporalidad, donde se observa literalmente cómo estamos “parados” en el mundo, qué posturas adoptamos, cómo nos desplazamos. Se trata de reconocer e interpretar las señales que nos manda nuestro cuerpo para que cambiando movimientos y gestos, por ejemplo, podamos conseguir los objetivos propuestos.

Mediante sencillos ejercicios de relajación y respiración podemos, por ejemplo, predisponernos a sentir y actuar en la línea deseada.

Entre los tres dominios, Lenguaje, emocionalidad y corporalidad hay una estructura de coherencia que hace que las manifestaciones de los tres estén alineadas y se retroalimenten mutuamente.

En la intervención ontológica se actúa desde cualquiera de los tres dominios, consiguiendo desplazamientos y aprendizajes en los dos restantes. En función del coachee y del tema objeto de trabajo estará más indicado trabajar en uno u otro dominio.

La intervención ontológica se basa en el principio de autonomía del coachee. Él es quien decide, quien opta y en último término quien resuelve. El objetivo es que observe la realidad desde otras perspectivas y que auto-descubra limitaciones y talentos para poder, a continuación, definir sus planes de actuación, expandiendo así su poder de acción y aprendizaje.

La autoridad y confianza que da el coachee a su coach son fundamentales para que pueda declarar sus “quiebres”, limitaciones y anhelos más profundos. Él es, en principio, quien marca el ritmo y tema de conversación. “El coach es, ante todo, un constructor de confianza”, destaca Echeverría.

Por lo que comento con otros colegas coachess, formados en escuelas diferentes, hay muchas similitudes en la forma de entender el coaching, así como en las herramientas y metodologías a seguir. No obstante, creo que el enfoque ontológico es de los más profundos y, si me permiten, atrevidos. Desde el cariño, el respeto profundo y la no-dirección, se trata de conocer y hacer consciente lo más profundo de un ser humano para que él decida hasta dónde y cómo quiere transformarse o desplazarse. siempre dentro de las limitaciones estructurales que todos tenemos.

Cuando te formas como coach ontológico profesional (periodo largo, intenso y para mí fascinante y de gran auto-descubrimiento personal), empiezas a descubrir y valorar una serie de principios, como son: Autenticidad, Humildad, Livianidad, Respeto, Serenidad, Ambición, Curiosidad, Desarrollo, etc.. que además de tratar de que sean descubiertos por las personas a las que haces coaching, a ti te hacen sentir mejor y trabajar hacia una re-construcción personal.

Por último, me gustaría destacar una vez más el poder y fuerza transformadora hacia el aprendizaje y consecución de objetivos que creo tiene el coaching, sea como canal aislado o complementario

a otros (Formación presencial, Outdoor, e-learning...) en Programas de desarrollo de habilidades directivas o Liderazgo.

Es triste ver cómo nos limitan muchas emociones y juicios (P.ej. Querer agradar continuamente, ser perfeccionistas en exceso, no saber pedir, no saber decir no, transmitir casi continuamente una imagen que no nos gusta, sentirnos traicionados o vendidos, vivir con miedo, etc.), que nos hacen sentirnos infelices y limitan seriamente nuestro desempeño.

Creo sinceramente que con el coaching podemos liberar mucho de nuestro talento y conseguir cosas que no somos capaces de ni imaginarnos. Hagamos del coaching una práctica seria y profesional, que permita mejorar la calidad de nuestros profesionales, colaborando así en crear una sociedad mejor. Este es nuestro compromiso con la sociedad.

El coaching ontológico es una práctica emergente, un nuevo oficio que surge del reconocimiento de las insuficiencias que exhibe el rol del directivo en las organizaciones para poder responder adecuadamente a los desafíos que enfrenta. El directivo debe expandir la capacidad de desempeño de su gente y conferirles mayores espacios de autonomía para que logren comportamientos en los que muestren lo mejor de sí mismos. Nuestras acciones determinan nuestros resultados. Toda modificación de nuestras acciones que conduce a un mejoramiento de nuestros resultados, la llamamos aprendizaje. Llamamos aprendizaje de primer orden, a aquella modalidad de aprendizaje que busca expandir nuestra capacidad de acción, manteniendo constante el tipo de observador que somos. Una segunda modalidad de aprendizaje que llamamos aprendizaje de segundo orden. En este caso, en vez de intervenir buscando una modificación directa en nuestra capacidad de acción, nos concentramos en transformar el tipo de observador que somos. Decimos que esta segunda modalidad de aprendizaje es una intervención ontológica. Con este término sólo queremos decir que en ella se compromete y transforma nuestra forma particular de ser. En la medida que entendemos el aprendizaje como la expansión de nuestra capacidad de acción efectiva, reconocemos también que el aprendizaje es una de las estrategias más importantes en la creación de quienes somos.

El coaching ontológico no es un proceso terapéutico, sino un proceso de aprendizaje. Optar por el coaching no significa suponer que algo anda mal conmigo, sino simplemente reconocer que hay cosas que no sé. En el coaching, si bien el rol del coach es activo, al final de cuentas quien conduce el proceso es el coachado: y la validación del coaching la proporciona el coachado. El coaching se funda en el principio de la autonomía de coachado. Es él quien decide, quien opta, quien en último término resuelve.

Normalmente hacemos una petición de coaching porque tenemos un quiebre. Algo no está funcionando en nuestra vida, en nuestro trabajo, y no sabemos cómo hacernos cargo de ello. El observador que somos no es suficientemente competente para mostrarnos lo que debemos hacer. Es el coachado quien convierte a alguien en coach al darle a esa persona el permiso para involucrarse en una interacción con él en la cual está dispuesto a exponerse como persona.

El rol del coach es conferido por el coachado sobre la base de la confianza. La confianza puede ser vista tanto desde el dominio de la emocionalidad del coachado –y, por lo tanto, como una emoción que lo acompaña–, como desde el dominio de los juicios que éste hace sobre el coach, muy particularmente el juicio de que el coach no tiene otra agenda que la de servir al coachado en la resolución de su quiebre. No es posible hacer coaching sin el permiso del coachado. Pero este permiso se desplaza según oscilen la confianza y la autoridad hacia el coach.

La declaración de quiebre implica sostener que algo no funciona, que algo anda mal, que hay cosas que no nos gustan y que quisiéramos que fueran diferentes y tenemos que tener, simultáneamente, el juicio de que no sabemos cómo hacernos cargo de ello. El observador que somos no es suficientemente competente para mostrarnos lo que debemos hacer. Sólo existen quiebres –solemos también llamarlos problemas – para un observador determinado. Los llamamos quiebres y no problemas al menos por dos razones. En primer lugar porque ellos marcan una interrupción en el fluir de nuestra vida. En

segundo lugar, es el observador que somos el que declara que algo es un quiebre. El quiebre revela al observador. La misma experiencia puede constituir un quiebre para alguien y no serlo para otra persona. O puede ser un quiebre bajo ciertas circunstancias y no serlo bajo otras. Por lo tanto, podemos decir que todo quiebre es una apertura al alma de la persona que lo declara como tal.

La forma de ser de una entidad remite a su comportamiento, el segundo principio de la ontología del lenguaje: la acción genera ser. Podemos explicar el comportamiento de una determinada entidad por referencia a su estructura, como también podemos hacerlo por referencia a su historia. Es necesario examinar la importancia de la estructura de relaciones dentro del sistema (o los sistemas) a los que pertenecen las personas, sistemas de los que ellas son miembros o componentes. Los seres humanos, nos dice Buber, somos seres dialógicos. Somos de acuerdo al tipo de relaciones, de conversaciones y diálogos, que mantenemos con otros. Una regla fundamental que debe considerarse aquí es que un sistema sólo puede realizar lo que su estructura le permite. Observando a los seres humanos, Maturana postuló que, como seres biológicos, sólo pueden hacer lo que su estructura biológica les permite.

Decimos que un sistema es plástico cuando puede cambiar y su estructura es capaz de conservar el cambio. Al hablar de la plasticidad de la persona estamos sosteniendo, en otras palabras, que ella puede aprender. Llegamos nuevamente a esa bella circularidad que caracteriza a la persona: actuamos de acuerdo a cómo somos (estructura actual), pero esas mismas acciones nos permiten convertirnos en alguien diferente (nueva estructura). El coaching ontológico es posible debido a la plasticidad de la persona.

Mientras mejor conozcamos nuestra estructura, tanto mejor podremos usar nuestra libertad para transformarnos. Es responsabilidad del coach cuidar las expectativas de transformación del coachado de manera de mantenerlas dentro de los márgenes de lo que es posible. Consideramos que la ontología del lenguaje está basada en una comprensión extremadamente poderosa de las posibilidades humanas y tiene un amplio margen de intervención, pero no puede ir más allá de sus propios límites. No puede lograrlo todo. Cada persona tiene límites estructurales para su transformación.

Para explicar el comportamiento debemos recurrir a la estructura. Pero para explicar la estructura necesitamos la historia. La regla fundamental es la siguiente: la estructura de un sistema es el resultado de su historia. La historia, por otro lado, no la podemos cambiar. Podemos reinterpretarla, pero los hechos y experiencias que se registraron en el pasado estarán allí inamoviblemente, hagamos lo que hagamos. La estructura, sin embargo, sí podemos cambiarla y al hacerlo estamos interviniendo en el presente para construir la historia del futuro. Los seres humanos somos seres históricos. Somos el producto de nuestra historia. Pero también somos los constructores de nuestra historia.

Los seres humanos actuamos desde la historia (siempre mediados por nuestra estructura presente), pero también actuamos desde fuera de ella: desde una visión del futuro que es distinta a la del pasado. Tenemos la capacidad de sepultar nuestros pasados. A ese lugar fuera de la historia, lo llamamos la nada. A partir de la nada, rompemos viejos patrones de comportamiento, creamos e innovamos, asumimos nuevos riesgos, improvisamos y participamos en nuevos juegos. La historia siempre aporta pesadez a nuestro ser, la nada lo hace más liviano. Un buen coach ontológico sabe jugar con ambos y está siempre aportando una cuota de levedad en el coaching. En la levedad del ser reside nuestro mayor poder para superarnos y transformarnos.

El coaching ontológico opera con la estructura del observador como sustento de nuestro comportamiento y forma de ser. El observador que somos remite a tres dominios primarios, tres áreas de observación separables: la corporalidad, la emocionalidad y el lenguaje. No se trata de tres dominios completamente aislados y autónomos. Lo que acontezca al nivel de la corporalidad arrastra la emocionalidad y el lenguaje. Lo que sucede en la emocionalidad, se expresa en nuestras posturas corporales y en el tipo de cuentos que nos contamos. Lo que nos decimos a nosotros mismos y le decimos a otros, asimismo lo que escuchamos, impacta nuestro cuerpo y emocionalidad. Corporalidad, emocionalidad y lenguaje tienden a ser coherentes.

Esta tendencia a la coherencia de los tres dominios primarios, nos permite hablar de la particular estructura de coherencia del observador que somos. La práctica del coaching ontológico se dirige a detectar (en rigor, a interpretar) la particular estructura de coherencia del coachado y a intervenir en ella con el objetivo de modificarla. Ese es uno de sus objetivos operativos centrales: identificar y transformar la estructura de coherencia del coachado para que éste, en función de sus inquietudes, pueda observar aquello que le lleva a generar los resultados que rechaza y a tomar las acciones pertinentes para producir resultados diferentes y favorables.

Cuando una persona declara un quiebre y solicita coaching, ello hace perfectamente sentido en términos de la estructura de coherencia que caracteriza al coachado. Una vez que interpretamos su estructura de coherencia, entendemos por qué él tiene el quiebre que declara y por qué no es capaz de hacerse cargo por sí mismo de ese quiebre. El quiebre es una grieta en la estructura de coherencia del coachado.

Podemos decir que el coach no se encuentra, en la persona del coachado, con una sola persona, sino con dos: la persona que el coachado ha sido y sigue siendo, y la persona que el coachado quisiera ser y todavía no es. En un entorno en cambio permanente, tanto los individuos como las organizaciones que lo conforman se ven acechados por el peligro constante de perder su viabilidad.

La respuesta a este desafío la llamamos aprendizaje. Por aprendizaje entendemos la capacidad de autotransformación de una determinada entidad, sea ésta un individuo o una organización, de manera de asegurar su viabilidad y expandir sus posibilidades de éxito. Aprendizaje, sostenemos, es la expansión de nuestra capacidad de acción efectiva. Los procesos conducentes a incrementar la capacidad de acción efectiva de las organizaciones los llamamos procesos de aprendizaje organizacional. El aprendizaje organizacional requiere traducirse en aprendizaje individual. Si los individuos no modifican la manera como actúan, tampoco se modificará el actuar de la organización.

Una de las funciones más importantes de un directivo, de un gerente, es convertir acciones individuales en acción organizacional, en acción que responde a los objetivos declarados por la organización y no a los objetivos que sus miembros puedan declarar de acuerdo a sus inquietudes individuales específicas.

La organización se constituye en un sistema, con determinados objetivos y con una estructura (aspectos políticos, aspectos funcionales, y la esfera de normas del personal) para asegurar su cumplimiento. Toda acción individual al interior de la organización se enmarca dentro del sistema que ésta es y se encuentra determinada por su estructura. La estructura del sistema es un primer determinante del comportamiento individual. Un mismo individuo exhibirá diferencias en su comportamiento al desenvolverse en dos organizaciones distintas.

Si queremos producir aprendizaje organizacional –aprendizaje que, como dijimos, siempre se traduce en aprendizaje individual– muchas veces es necesario detenerse a transformar la estructura del sistema, antes incluso de detenerse a cambiar directamente las acciones individuales. Esta es una de las razones por las que no es posible reducir el aprendizaje organizacional a aprendizaje individual.

¿Implica lo anterior que es necesario desprestigiar la importancia de la capacitación para dedicarse a acometer transformaciones estructurales? De ninguna forma. En primer lugar, porque para realizar las transformaciones estructurales es muchas veces necesario capacitar a quienes deban emprender tales acciones. Quienes pueden transformar la estructura normalmente necesitan pasar por un proceso de aprendizaje, de transformación individual, de expansión de su capacidad inicial de acción, para poder emprender con efectividad las acciones de cambio estructural requeridas. Lo importante en este caso es orientar el aprendizaje hacia las acciones de transformación estructural de los líderes y directivos de la organización y no quedarse en intentos que se limitan al ámbito de sus comportamientos individuales aislados.

La capacidad de aprendizaje individual no es ilimitada. Nuestras posibilidades para aprender reconocen un “techo”, existen al interior de un horizonte acotado. Este fenómeno lo llamamos el

horizonte del aprendizaje individual posible. ¿Qué otros factores limitan el aprendizaje individual? Respondemos: las limitaciones propias del tipo de observador que es el individuo. Sostenemos que el observador que es todo individuo es el segundo gran determinante del comportamiento individual. Toda acción resulta del tipo de observador que uno es. Todo observador tiene limitaciones. No existe un observador sin límites.

El observador que somos ha llegado al límite de su capacidad para discernir lo que acontece y para poder iniciar un proceso de aprendizaje orientado a rectificar la situación. ¿Significa lo anterior que la situación no tiene salida? ¿Significa que no hay solución al problema?

Es en estas condiciones en las que surge la alternativa del “coaching”. El coaching precisamente surge como una posibilidad cuando enfrentamos el juicio de que tenemos un problema que no somos capaces de resolver y donde pareciera que no hay caminos para hacerse cargo de él. El coaching apunta a un lugar diferente. Busca develar el tipo de observador que es un individuo particular, como asimismo busca detectar cómo esa particular forma de observar, asociada con nuestra particular forma de ser, contribuye a que tengamos determinados problemas y que no nos sea posible resolverlos. El aprendizaje que resulta de este tipo de intervención lo llamamos aprendizaje de segundo orden. El coaching es una alternativa importante para promover el aprendizaje dentro de la organización. Se hace cargo de manera específica de uno de los problemas que limita el aprendizaje individual, a decir, las barreras que le impone al aprendizaje el tipo de observador que es cada individuo.

## **En la organización del futuro tendremos tres tipos de personas**

Tendremos la inmensa mayoría que son quienes agregan valor, la gente que hace el trabajo real, sea éste rutinario o altamente creativo. Tendremos un grupo pequeño de coaches para darles apoyo y servirles de facilitadores. Y tendremos un puñado de líderes, que son quienes dirigen la organización y que, como vimos, deberán incorporar en su labor muchas de las competencias del coach. Tres tipos de miembros dentro de la organización: quienes hacen el trabajo real, los coaches y los directivos/coaches.

En el nuevo esquema pierde muchas veces sentido hablar incluso de subordinados. El directivo se transforma en un facilitador del desempeño de su gente. Él los sirve a ellos para que no sólo rindan de acuerdo a sus máximas posibilidades, sino para que estén en un proceso permanente de superación y aprendizaje. En este nuevo esquema, las competencias del coach resultan decisivas para el directivo. A través de ellas, éste se está preguntando constantemente por lo que restringe las acciones de su gente, declarando insuficiencias y quiebres en sus desempeños, fijando nuevas metas, disolviendo cualquier traba que pueda resentir la posibilidad de desempeños superiores.

La clave del éxito de toda organización educativa reside en conseguir una cultura del aprendizaje y de la experimentación. Los cambios acelerados de la sociedad chilena obligan a las organizaciones educativas, directivos y a los profesores a adaptarse si quieren mantener su razón de ser<sup>5</sup>. Los clientes (alumnos/as) demandan servicios competentes y personalizados y los miembros de una organización educativa deben aprender constantemente cómo ofrecerlos de la manera más satisfactoria posible<sup>6</sup>. La educación ha experimentado cambios no sólo en cuanto a su contenido sino también en el rol que cumple de apoyo al desarrollo de un país y de la sociedad toda. Hasta hoy la función que cumplía el profesor era ser una fuente de información para el alumno, sin embargo con los avances tecnológicos ese rol ya no es posible, debido a que el joven puede encontrar esa información fácilmente en cualquier lado. La nueva posición de este educador es ser un líder para el joven y la escuela.

Las organizaciones educativas se caracterizan por ser de gran complejidad, además de las inherentes a cualquier organización, ya que se trata uno de los aspectos que probablemente preocupan más a los sectores políticos y sociales hoy día. Las características especiales del sector educativo requieren de la capacidad de las personas que pertenecen a una organización de aprender, e incluso de «aprender a desaprender»<sup>7</sup>. En este sentido, se impone la necesidad de reflexionar sobre la capacidad de desarrollo

que una organización tiene a partir de sus recursos y de metodologías específicas de apoyo. Un ejemplo es el coaching, que supone la oportunidad de intervenir sobre el potencial de desarrollo de las personas en el ejercicio de su papel de liderazgo en una organización, centrándose en los aspectos que dificultan y bloquean el desarrollo pleno de todo su potencial.

En este ensayo se pretende explorar no solamente la aplicabilidad del coaching en las organizaciones educativas, sino también explorar la posibilidad de que esta técnica sea introducida en ellas a través de figuras internas, debidamente habilitadas y reconocidas, que no necesariamente cumplan el papel de jefe directo en las organizaciones educativas. El interés surge de estudiar cómo potenciar los procesos de liderazgos en las organizaciones educativas, considerando que seguramente muchos de nosotros, además de ser psicólogos, hemos asumido roles de docencia o de consultores, los cuales han cuestionado fuertemente nuestras experticias, creencias y posibilidades de intervención. En este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo educativo como una función dentro de la consultoría psicológica en las organizaciones educacionales<sup>8</sup>.

Lo anterior está en directa relación con la reforma de Educación y constituye un desafío político y social importante, su tendencia es dinamizar los diferentes sectores de la sociedad alrededor de propuestas de cambio profundo en sus instituciones básicas para la reconstrucción de una sociedad justa, democrática, moderna y eficiente y, en este sentido la educación es una de las dimensiones fundamentales de esa reforma, una de sus finalidades es la formación del individuo para que asuma las transformaciones que demanda la sociedad. Así, se promueve a la persona como protagonista de su propia historia, en la que sus decisiones se tomen en colectivo y los valores de justicia, igualdad, libertad, participación y cooperación sean fundamento para su formación integral.

De allí, el papel que desempeña la escuela como eje del proceso educativo es de vital importancia<sup>9</sup>. Dentro de su estructura organizativa incluye al docente, quien tiene en sus manos elementos indispensables para realizar las transformaciones<sup>10</sup>: el grupo de alumnos que se le ha confiado, el liderazgo que la profesión docente en sí misma incluye, un espacio físico constituido por la escuela como expresión concreta y tangible de la política educativa de un país.

En la búsqueda de caminos para mejorar la calidad del liderazgo educativo, el cambio más importante se debe producir en la implementación de técnicas usadas en las organizaciones no educativas como son las herramientas de coaching que están siendo usadas por los directivos de organizaciones del ámbito comercial<sup>11</sup>. También hay consenso que este cambio es difícil y la mayoría de los estudios enfatizan la necesidad de enfrentar las innovaciones en forma sistémica como la manera más eficiente de producir y mantener los cambios<sup>12</sup>. De ello se deriva la necesidad de trabajar con los directivos educativos no solamente a nivel individual sino interconectadamente con otros y con la organización escolar como un todo.

## Conclusiones

Las interrogantes que se han planteado en los últimos años en Chile en referencia a mejorar la calidad de gestión de la educación no tienen respuestas simples<sup>13</sup>. La tradición académica enfatiza el rol del líder educativo como académico y especialista en su área de estudio; esto se ha expresado en diversas formas según el conocimiento específico y las materias involucradas en la reforma<sup>14</sup>. Desde esta perspectiva, la mayoría de los cursos de perfeccionamiento en educación no tienen valor alguno y el conocimiento necesario debe provenir de otras áreas como es la consultoría psicológica<sup>15</sup>.

La importancia para los directivos educativos de habilidades tales como liderar y motivar a sus colaboradores<sup>16</sup>, trabajar en equipo, negociar, influir en otros individuos y entender los puntos de vista e intereses de personas altamente diversas, ha recibido considerable atención en los últimos años. Incluso se ha observado un crecimiento en la demanda por seleccionar directores que posean estas habilidades en los procesos de selección de personal. Se ha generado un aumento de la discusión científica de estas habilidades. Además, el surgimiento de organizaciones más flexibles, planas y

cercanas a los profesores ha hecho que la comunicación informal, el trabajo en equipo y la negociación adopten una mayor importancia que la comunicación jerárquica tradicional para la coordinación de estas organizaciones<sup>17</sup>.

Estas habilidades han incrementado su importancia en el trabajo como consecuencia de una fuerza laboral con una mayor conciencia de sus derechos y obligaciones<sup>18</sup>, que permite a los profesores exigir un trato más personalizado, más igualitario, con mayor información y mayor consideración de su individualidad, en comparación con el trato más jerárquico y autoritario de épocas anteriores. La importancia e interés por desarrollar habilidades para poder trabajar con mayor armonía junto a otras personas se ha reflejado en el aumento de literatura relacionada con el tema<sup>19</sup>, que busca demostrar que el desarrollo de estas habilidades de liderazgo generan resultados beneficiosos para las personas y las organizaciones en que éstas trabajan. Este tipo de textos ha producido una divulgación masiva de la importancia de estas habilidades entre los directivos educativos.

Los efectos del dominio de estas habilidades sociales (o la ausencia de éstas) en la administración de organizaciones educativas no han sido documentados todavía. Por ejemplo, los directores que poseen más habilidad para entender a sus profesores pueden definir con mayor precisión si el rendimiento de ellos es producto de falta de habilidades, falta de motivación u otra causa<sup>20</sup>.

Los cambios cada vez más acelerados y vertiginosos que están ocurriendo en todo el mundo nos impiden mantenernos estáticos; por lo tanto, necesitamos nuevas formas personales y organizacionales para afrontar el liderazgo, esto también es necesario en las escuelas. Las herramientas de Coaching enfatizan las características y el comportamiento del líder, las circunstancias sobre las cuales integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma de liderazgo que ejercen.

El valor del dominio de estas habilidades se ha difundido en los programas educativos de administración<sup>21</sup>, generalmente a nivel de Magíster, que han incorporado en sus mallas curriculares cursos, seminarios y otras actividades educativas orientadas a difundir la importancia y desarrollar estas habilidades de liderazgo entre sus alumnos<sup>22</sup>. El poder especificar un estilo de Coaching para la asesoría educativa como una herramienta de intervención en la consideración del liderazgo<sup>23</sup>, proporcionaría un aporte para el área de la psicología educacional-organizacional, ya que contribuye al conocimiento y desarrollo de técnicas para mejorar el liderazgo que favorezcan más la dirección de establecimientos educacionales. Además, este estudio puede contribuir para que el tema del liderazgo educativo sea considerado en su aspecto relacional, ampliando la mirada desde la cual cada uno de estos elementos es considerado hacia una visión que los conecte recursivamente en un contexto más abarcador. Esto puede ampliar el entendimiento sin cercenar la complejidad comprometida en el fenómeno de ocurrencia de estos dos elementos.

El liderazgo es fundamental por la influencia que tiene en la educación, en las personas, y en este contexto organizacional<sup>24</sup>, no debemos omitir el rol fundamental de líderes como determinantes de una parte importante en la vida emocional de los que trabajan en estas organizaciones<sup>25</sup>. Al respecto, no cabe duda que sus actitudes y formas de enfrentar las distintas situaciones de liderazgo ejercen una gran influencia en sus subalternos<sup>26</sup>.

Considerando la evidencia de relación positiva entre liderazgo y efectividad escolar, es necesario explicitar la pertinencia y complementariedad entre estilos de liderazgo y los contextos específicos en que se desenvuelven quienes lo ejercen. En este sentido, se sostiene que el foco del liderazgo en organizaciones educativas, consiste en integrar la dirección institucional (administración, gerencia, etc.) con la conducción pedagógica (instruccional, académica, curricular, etc.). Por ello, y con el objetivo de aportar en la descripción y difusión de herramientas de coaching para mejorar el liderazgo, es que se pretende aplicar metodología del coaching en personas que deben ejercer un papel de liderazgo en una organización educativa.

## Bibliografía

- Echeverría, R. (1997). "El búho de minerva". Editorial Granica.
- Echeverría, R. (1997) "Ontología del lenguaje". Editorial Granica.
- Whitmore, J. (1992) Coaching for Performance, Brealey Publishing, London. Traducción al castellano.
- Alexandria, V. (1997) "Coaching for Human Performance", Training & Development, Estados Unidos.
- Perry, Z.; Skiffngton S. (2002). Guía completa de Coaching en el trabajo. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. España.
- Salazar G. (2000). Coaching en acción. México DF: McGraw-Hill Interamericana,
- Edwinson, L. Mi.; Malone, Ch. (1999). El capital intelectual. Editorial Norma. España.
- Carretero, M. (1998). Introducción a la psicología cognitiva. Argentina: Aique. Pag. 287.
- Sancho, A.; Arancibia, V.; Schmidt, P. (1998) Experiencias Educativas Exitosas. Serie Informe Social 52. Libertad y Desarrollo.
- Concha C. (2000). Las escuelas efectivas: ¿Un desafío posible?, en Revista de Pedagogía 414, Marzo-Abril, Edit. FIDE, Santiago.
- Salazar G. (2000). Coaching en acción. México DF: McGraw-Hill Interamericana.

## Notas

### (Endnotes)

- <sup>1</sup> Daniel Serey Araneda, Psicólogo, Profesor de Educación General Básica, Educador de Párvulo, Magíster en Psicología, Magíster en Educación, candidato a doctor en Educación. Se desempeña como docente universitario en la UMCE.
- <sup>2</sup> Goleman, Daniel. La inteligencia emocional. Buenos Aires. Javier Vergara Editor, 1996.
- <sup>3</sup> Echeverría, R. (1997) "Ontología del lenguaje" Editorial Granica. Edición
- <sup>4</sup> Goleman, Daniel. La inteligencia emocional. Buenos Aires. Javier Vergara Editor, 1996.
- <sup>5</sup> Arancibia, V. (1992). Efectividad Escolar: Un estudio comparado. En Estudios Públicos, 47, pp. 105-125.
- <sup>6</sup> Casassus, J. & Arancibia, V. (1996). Claves para una educación de calidad. Buenos Aires: Kapelusz.
- <sup>7</sup> Cereceda, L. (2000). Organización Escolar y Adopción de Prácticas Educativas Innovadoras. Fondo para el estudio de políticas públicas. Corporación Participa, Santiago.
- <sup>8</sup> Nicolás Olea (2003). "El liderazgo, la tarea incompleta del profesor". Diario El Mercurio domingo 2 de marzo, p. A17
- <sup>9</sup> Volante, Paulo (2002), "El liderazgo en Educación". Revista Ventanal N° 27 pp. 10,11.
- <sup>10</sup> Volante, Paulo (2002), "El liderazgo en Educación". Revista Ventanal N° 27 pp. 10,11.
- <sup>11</sup> Rodríguez, Dario (2001), "Gestión Organizacional", pp.113-133.
- <sup>12</sup> Mineduc (2001). Fundamentos de la Reforma Educacional. Documento disponible en [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)
- <sup>13</sup> Mineduc (2001). Fundamentos de la Reforma Educacional. Documento disponible en [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)
- <sup>14</sup> Salas, V. & Gaymer, M. (1995). Evaluación económica de la educación media. Santiago de Chile: MECE Mineduc.
- <sup>15</sup> Criqui, Pierre Louis (1991). Cómo llegar a ser un maestro de la negociación: un nuevo enfoque de la persuasión / Pierre Louis Criqui, y Eric Matarasso. Buenos Aires: Granica.
- <sup>16</sup> Bani, M., Jonson L. (1963). La dinámica de grupo en la Educación", p. 230 Sears.

- <sup>17</sup> Arellano, Bastías y otros: "La Enseñanza como ejercicio de Liderazgo", cfr., pp. 26-49
- <sup>18</sup> Goleman, Daniel (1996). La inteligencia emocional. Buenos Aires. Javier Vergara Editor.
- <sup>19</sup> Obrego Rojo, Ignacio (1996). Cómo ser un triunfador. Bogotá. Ecuador: IGOR.
- <sup>20</sup> Nicolás Olea (2003). "La abismante diferencia entre ser jefe y ser líder". Diario El Mercurio viernes 24 de enero, pp. A10
- <sup>21</sup> Obrego Rojo, Ignacio. Cómo ser un triunfador / Ignacio Orrego Rojo. Bogotá: IGOR, 1996.
- <sup>22</sup> Salazar G. Coaching en acción. México DF: McGraw-Hill Interamericana, 2000.
- <sup>23</sup> Hersey y Blanchard (1997). "Teorías del Liderazgo Situacional".
- <sup>24</sup> Goleman, Daniel. La inteligencia emocional Buenos Aires. Javier Vergara Editor. 1996.
- <sup>25</sup> Goleman, Daniel. La inteligencia emocional Buenos Aires. Javier Vergara Editor. 1996.