



REVISTA

educare

*Órgano Divulgativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado
del Instituto Pedagógico de Barquisimeto "Luis Beltrán Prieto
Figuroa"*

BARQUISIMETO – EDO. LARA – VENEZUELA

NUEVA ETAPA
FORMATO ELECTRÓNICO
DEPOSITO LEGAL: ppi201002LA3674
ISSN: 2244-7296

Volumen 18 N° 2
Mayo – Agosto 2014

**COACHING, EQUIPOS DE TRABAJO Y APRENDIZAJE EN ORGANIZACIONES
UNIVERSITARIAS**

COACHING, WORK TEAMS AND LEARNING IN UNIVERSITY ORGANIZATIONS

Marisabel Maldonado*
Thaleidys Sánchez*
Genyer Mendoza*

*** Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto Pedagógico de
Barquisimeto (UPEL - IPB)**

COACHING, EQUIPOS DE TRABAJO Y APRENDIZAJE EN
ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS

COACHING, WORK TEAMS AND LEARNING IN UNIVERSITY ORGANIZATIONS

<u>EXPERIENCIA EDUCATIVA</u>	Marisabel Maldonado* Thaleidys Sánchez** Genyer Mendoza*** UPEL-IPB
Recibido: 20/02/2014	Aceptado:26/06/2014
RESUMEN	ABSTRACT
<p>Es propósito de este trabajo examinar, la estructuración de equipos de trabajo para coadyuvar el aprendizaje transformacional en organizaciones universitarias, mediante el empleo del coaching. Para ello se presenta una experiencia innovadora, como indicativo de que los equipos son la unidad clave para desarrollar en cada uno de sus integrantes, la capacidad infinita de aprendizaje y de transformación. Los principios del coaching se aplican en la experiencia con la finalidad de preparar a los equipos de trabajo en el uso de sus potencialidades, guiados por una visión compartida y empleando la reflexión, la indagación y las conversaciones efectivas. La experiencia surge de una investigación cualitativa, definida por el método de la investigación acción- participativa. Se evidencia en el desarrollo de la experiencia una mejora en el aprendizaje de los docentes universitarios, en cuanto a su manera de organizarse y trabajar productivamente en equipo.</p> <p>Descriptor: coaching, equipos de trabajo, comunidades de aprendizaje</p>	<p>The purpose of the present research was to examine the formation of work teams to contribute to transformational learning in university organizations through coaching. For this purpose, it is presented an innovative experience as indicator that teams are the key unit to develop in each member the infinite capacity of learning and transformation. The principles of coaching were applied in the reported experience to prepare the work teams on the use of their potential under a shared vision and by using reflection, research and effective conversations. The experience arose from a qualitative research, defined by the participative action method. Improvements in learning in terms of organization ways and work productively in teams was observed for university teachers during the experience.</p> <p>Keywords: coaching, work teams, learning communities.</p>

* Docente-Investigadora, Coordinadora del Núcleo de Investigación Comportamiento Organizacional, Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). marisabelmp@hotmail.com

** Docente-Investigadora. Línea de Investigación Comportamiento Organizacional y Productividad. UPEL. thaleidys@gmail.com.

*** Docente-Investigador, Línea de Investigación Comportamiento Organizacional y Productividad, UPEL.

INTRODUCCIÓN

*“Hemos aprendido que
trabajando sistemáticamente en el dominio
del aprender y de la maestría en el vivir,
reaparece el sentido de la vida, se incrementa
nuestra capacidad de inspirar a otros,
reconquistamos la alegría de trabajar juntos y
se apodera de nosotros el sentido de
aventura”*

Julio Olalla

THE NEWFIELD NETWORK

En la actualidad, el entorno educativo demanda acciones efectivas por parte de los docentes, por cuanto están enfrentando una realidad de alta complejidad, producida por diversos fenómenos sociales, entre los cuales destacan los cambios comunicacionales que necesariamente impactan la forma en que se produce la interacción social. En este sentido, la acción estudiantil dentro y fuera del centro educativo requiere de los docentes una actualización permanente, que les proporcione herramientas para comprender las situaciones nuevas que se generan, así como también, aprender efectivamente tanto de forma individual como en grupo.

La complejidad antes referida demanda de los docentes superar el trabajo individual e incorporarse a trabajar en equipo, no sólo para alcanzar un mayor aprendizaje, sino también, para procurar que sus acciones no pierdan efectividad; se trata pues de desarrollar la capacidad de autotransformación de los equipos de docentes. En consecuencia, es objetivo de este trabajo examinar sobre la base de una experiencia innovadora, el empleo del coaching, como herramienta para coadyuvar el aprendizaje transformacional en equipos de docentes universitarios. Este estudio está contextualizado en la investigación cualitativa, en la cual están implícitas cuatro fases: planificación, actuación, observación y reflexión, donde predominó el perfil que define el método de la investigación acción, de naturaleza participativa, en tanto que los actores sociales asumieron un papel activo y reflexivo, en relación a los problemas surgidos en la práctica del trabajo en equipo. Los autores de este artículo destacan que en el desarrollo de la experiencia vivida por los docentes se conjugó la investigación social, el trabajo educativo

y la acción, valorando el proceso de colaboración y del diálogo participativo como herramienta fundamental de trabajo.

ALGUNAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS

El coaching: una técnica inductora del cambio organizacional en educación

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Aunque éste aprendizaje supone aptitudes y conocimientos individuales, es una disciplina colectiva que busca la compenetración de los miembros de la organización para facilitar la generación de conocimientos y el desarrollo de la inteligencia y las capacidades colectivas. Este aprendizaje es vital en las organizaciones sean empresariales, educativas o de otro tipo, porque como lo explica Senge (1992), la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.

De esta manera, si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender y en consecuencia no podrá lograr la conformación de comunidades de aprendizaje. A diferencia de lo que popularmente se cree, los equipos exitosos no se caracterizan por ausencia de conflictos. Por el contrario, uno de los indicadores más confiables de un equipo que aprende continuamente, es el visible conflicto de ideas. Es la diversidad lo que nutre y enriquece el accionar del equipo, pues es la diversidad de ideas lo que dispara el pensamiento creativo para descubrir nuevas soluciones que ningún individuo pudo hallar por sí sólo.

De acuerdo con lo que sostienen Senge (ob. cit) y Senge y otros (2000) el proceso por el cual aprenden los equipos consiste en un vaivén continuo entre la práctica y el desempeño. Señalan estos autores que un grupo de individuos inteligentes y talentosos no garantizan el éxito de un equipo; lo que hace aprender, es la práctica, acompañada de una disposición para aprender en equipo. Ante este planteamiento nos preguntamos, ¿cómo contribuir al desarrollo del aprendizaje en equipo en organizaciones universitarias? Existen varias propuestas en la literatura para la formación de equipos exitosos; no obstante, en este trabajo se emplea el coaching como una estrategia de intervención a través del

lenguaje y de la conversación que estimula el aprendizaje transformacional, tanto en los individuos como en los grupos. En este sentido, transformar significa cambiar en términos de modificar para mejorar y hacer evolucionar.

El coaching, como lo afirma Useche (2004) es una técnica que ha surgido en vista de la importancia que ha tomado el manejo eficiente del talento humano. Es una técnica que tiene altos niveles de pertinencia ya que ninguna organización se encuentra ajena a la necesidad de buscar alternativas para mejorar el desempeño de las personas que la conforman, los sistemas, los procesos y las relaciones que se dan en esa organización, envueltas en un entorno social complejo y caótico.

Los estudiosos del tema afirman que el coaching es una técnica que orienta la manera de dirigir y tratar a las personas; una manera de pensar y de ser. Por esto, Bou (2007) señala que esta técnica constituye un modo de vida que pretende poner orden a nuestras conciencias y ayudar a la gente a ser feliz" (pág.12). En consecuencia, esta técnica según Whitmore (2007) es de gran utilidad para mejorar el rendimiento de las personas y propone tareas como: (a) El uso de preguntas efectivas, en lugar de instrucciones u órdenes, para elevar la conciencia y la responsabilidad. (b) Seguir una determinada secuencia de objetivos, para generar una acción inmediata y un rendimiento sobresaliente. (c) Relacionar las iniciativas y las metas de todos los individuos de la organización. También afirma este autor que el coaching es esencial para el liderazgo de un equipo.

Scott (2007) expresa que en la actualidad el coaching se ofrece a gerentes, colaboradores y equipos en las empresas, dando como resultado un acompañamiento y retroalimentación sistemática para la eficacia de los procesos organizacionales y el logro exitoso de los resultados empresariales.

La técnica del coaching se fundamenta en tres conceptos claves, que son trabajados por el coach en su relación con el coach. Estos conceptos son el lenguaje, el aprendizaje y el cambio. En cuanto al *lenguaje*, se plantea que entre el coach y el coach se realiza un proceso conversacional, donde el coach mediante la formulación de preguntas y comentarios respetuosos busca que el coach se haga consciente de sus necesidades de mejora y pueda atenderlas y superarlas. El *aprendizaje* es clave, pues el coaching se define como el arte de aprender más que de enseñar. Y por último, el *cambio* se convierte para el coaching en un propósito, al facilitar cambios en el coach, en sus comportamientos,

actitudes, destrezas, habilidades y competencias. Estos cambios son voluntarios productos del desarrollo actitudinal, del convencimiento y de la vivencia de la necesidad del cambio, a diferencia de lo que ocurre cuando los cambios son impuestos, pues como lo refiere Iafrancesco (2003), "no aseguran la transformación , más bien indisponen y condicionan y, por tanto, se convierten en pésimos e inadecuados procesos y medios para generar innovación". (p. 39)

El Coaching su esencia.

Al abordar el tema del coaching es necesario referir aspectos relacionados con su esencia. Comencemos por señalar que nuestras acciones son el reflejo de lo que pensamos, de nuestros modelos mentales. Y por lo tanto, los resultados de nuestras acciones serán mejores en la medida en que enriquecemos nuestros modelos mentales, de esta manera ofrecemos a nuestro entorno nuevas respuestas o respuestas diferentes a las que habitualmente damos.

El coaching es un proceso técnico de formación y desarrollo en atención a los objetivos organizacionales y se enfoca en enriquecer los modelos mentales en el coach, al incrementar su nivel de consciencia, en tanto facilita el diseño de acciones efectivas, mediante preguntas y comentarios respetuosos, oportunos y descriptivos no evaluativos; a fin de estimular al coach a aprender de sí mismo y no de la experiencia del coach. Este se propone obtener lo mejor de cada coach porque cree en su potencial; esta creencia produce en él un efecto favorable sobre su desempeño. Dentro de esta perspectiva, el coach se enfoca en las posibilidades futuras del coach, asumiendo como experiencia, tanto los errores que pudiera haber cometido en el pasado como su desempeño actual. Este proceso, se logra con eficiencia, porque el coaching opera estratégicamente estableciendo una relación de confianza.

El proceso del coaching implica entre otros aspectos los siguientes. (a) ayudar a las personas a ayudarse a sí misma, a sus comunidades y a su mundo; (b) ejercer un impacto sobre las visiones y valores de las personas, así como también a rediseñar su modo de ser, pensar y actuar; (c) retar y apoyar a las personas para que logren mejores niveles de desempeño y (d) asumir con agrado un proceso profundo de aprendizaje, cuyo resultado será la incorporación de nuevas habilidades y destrezas.

La descripción anterior conduce a calificar el coaching como un proceso de intervención que realiza el coach en el coache para generar en este último aprendizaje a través del cual el coache transforma la manera de observar (a sí mismo y al mundo). A juicio de autores como Echeverría (1998) y Olalla (1998), éste debe entenderse como un proceso conversacional que se apoya en un conjunto de competencias conversacionales genéricas.

El coaching transformacional, busca expandir las capacidades de las personas para tomar decisiones efectivas y crear un clima de relaciones personales e interpersonales, que posibilite las acciones que enfatizan en aquello que es importante, para sí mismos y para la organización. Se postula en el coaching que estos resultados se generan en el lenguaje, a través de las conversaciones públicas y privadas. En este contexto se conceptualiza a las organizaciones como una red conversacional y una red de compromisos y su calidad es una función de la calidad de sus conversaciones y el cumplimiento de los compromisos. (Flores, 1978; Echeverría, 1994; Olalla, ob. cit; Hashuel, 2000; 2001).

Lo presentado en los párrafos precedentes brinda información que evidencia la potencialidad del coaching como estrategia, para coadyuvar los procesos de desarrollo personal y profesional de los miembros de las organizaciones. En este sentido, la mayor cantidad de información en la literatura sobre el tema, reporta experiencias realizadas en la empresa que evidencia la utilidad de esta herramienta como estrategia organizacional, para capacitar y desarrollar a las personas y muy escasas las experiencias en organizaciones educativas.

Tres experiencias desarrolladas por Pérez de M, Bustamante y Maldonado (2007 a, b y c), proporcionan evidencias de la utilidad del coaching en educación como una estrategia para coadyuvar el aprendizaje. En la primera de las experiencias se empleó esta estrategia para desarrollar aprendizaje en equipo; los participantes en la experiencia expandieron su capacidad de transformación personal y grupal y aprendieron a funcionar bajo los parámetros del aprendizaje en equipo. En la segunda experiencia se empleó el coaching como estrategia para develar el proceso conversacional y la calidad del trabajo colaborativo desarrollado por investigadores; el proceso investigativo realizado mediante el intercambio conversacional entre el coach y los investigadores, contribuyó a que estos últimos concientizaran sus debilidades y sus fortalezas; al tiempo que emprendieron

acciones efectivas para mejorar la actividad colaborativa. En la tercera, se empleó el coaching para desarrollar habilidades de los docentes para el trabajo colaborativo; estos reportan haber descubierto potencialidades, desarrollado habilidades para llegar a acuerdos, para aprender a operar herramientas adicionales que son útiles para realizar los trabajos con calidad, así como para apoyarse en aquellas fortalezas de cada miembro del equipo. Estas experiencias representan una posibilidad real de fomentar en los docentes e investigadores el trabajo en equipo y en colaboración, pues como señala Cornejo (2006), el trabajo en equipo docente constituye un paso esencial en el establecimiento de nuevas formas de relación entre todos los actores de la organización escolar, que superen el autoritarismo y conduzca a mejores resultados en el aprendizaje. Al estimular el trabajo en equipo, expresa Maldonado (2008), se desarrollan nuevas formas de convivencia humana en los aspectos laborales y profesionales, una nueva forma de concebir el trabajo y la responsabilidad

A partir del conocimiento derivado de las experiencias antes descritas, se diseñó una nueva experiencia, dirigida a docentes universitarios. Se estructuró en dos fases. Una de formación, consistente en un trabajo vivencial, que proporciona información y experiencias en el desarrollo de equipos que aprenden en las organizaciones. Otra fase de trabajo que enfatiza en la práctica, se apoya en lo que sostienen Senge (ob. cit), Senge y otros (ob. cit), respecto a que el proceso por el cual aprenden los equipos consiste en un vaivén continuo entre la práctica y el desempeño. Mediante el coaching los equipos de trabajo iniciaron la transformación, alterando la forma en que toman las decisiones, observando sus conversaciones, sus emociones y la manera como intercambian sus juicios.

METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EXPERIENCIA

La experiencia se desarrolló con 8 docentes de un departamento de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto, Venezuela. El esquema metodológico y contenido siguió lo propuesto por Pérez de M (2001). La duración de la experiencia fue de tres meses. Se ejecuta en dos partes: la primera consiste en un taller de 32 horas de duración, denominado “Formación de Equipos que Aprenden”. La segunda parte consistió en un Seguimiento que se realizó en dos sesiones de 8 horas cada una.

El trabajo en el taller y en el seguimiento se realizó mediante la intervención psicoeducacional de tipo grupal. Las actividades fueron básicamente vivenciales; se realizaron en un contexto de activa participación, generando en cada participante los procesos de reflexión y evaluación, a fin de promover un alto concepto de responsabilidad, autodirección y motivación hacia el aprendizaje. Los participantes tuvieron la oportunidad de revisar su propia conducta en interacción con el grupo, en base a los contenidos teóricos y los recursos que brinda este taller. La herramienta del coaching, empleado individual y grupalmente, permitió profundizar en el proceso de intervención. Como punto de partida de la experiencia se asumió que las personas no aprenden solas, sino que están integradas en un contexto social que da sentido a lo que aprenden.

Las estructuras de conocimiento se originan y se aplican en contextos de experiencia concretos, que puede hacerle sentir a cada persona la necesidad de lo que falta por aprender y de lo que necesita ajustar en el proceso de aprendizaje. Desde esta perspectiva, se decidió la realización durante el taller y el seguimiento, de actividades que privilegiaran la discusión, el compartir tareas y contrastar puntos de vista. Se consideró necesario, que desde su inicio las sesiones de trabajo fuesen una ocasión en la que todos los participantes pudiesen aportar y así implementar el principio de complementariedad.

Trabajar en los equipos para lograr aprendizaje exige el desarrollo de la interdependencia positiva entre los miembros, es decir, ser conscientes de que sólo es posible lograr las metas individuales de aprendizaje si los demás compañeros del grupo logran también las suyas, y, sin perder de vista, que el aprendizaje en equipo es una forma de trabajo personal, que debe implicar el manejo de aspectos, tales como el respeto a las contribuciones y habilidades individuales de los miembros del grupo. Esto se explicó detalladamente a los equipos; así como también, se discutió en las sesiones, los principios del aprendizaje en equipo con la finalidad de que tomaran consciencia de ellos y del compromiso que iban a asumir si aceptaban trabajar de esa forma.

El facilitador-coach, brindó acompañamiento permanente a los equipos de trabajo durante las sesiones previstas. En su interacción con los equipos, empleó las estrategias del coaching para acompañar a los docentes – coach en el diseño de sus acciones.

Las *estrategias* empleadas fueron: la observación, la escucha activa y la formulación de preguntas. Mediante el empleo de estas estrategias, el coach como

facilitador de aprendizaje, promueve experiencias de aprendizaje que sus coach no pueden desarrollar por sí mismos; de esta manera, el docente-coach observó a los grupos, con el propósito de mostrarles los obstáculos en su desempeño y de este modo llevarlos a emprender acciones que conduzcan al resultado deseado. Es importante destacar, que mediante el coaching no se hacen sugerencias, pues se considera al coach como un ser autónomo, quien toma sus propias decisiones. En consecuencia, el docente-coach fue en todo momento un facilitador que ayudó a los grupos a remover obstáculos, a reenfocar su modo de abordar los problemas y las oportunidades para mejorar su capacidad de acción efectiva.

El taller denominado formación de equipos que aprenden, tuvo los objetivos que a continuación se presentan:

1. Proporcionar a los miembros de los equipos información y experiencias para distinguir el proceso colectivo del individual dentro de los equipos que aprenden y se desempeñan en la organización universitaria.
2. Proporcionar información y vivencias en los participantes que les genere conexión afectiva con la visión y la misión que los define como equipo de trabajo en la organización universitaria.
3. Desarrollar en los participantes habilidades para la auto-observación de conductas, a fin de crear una nueva visión personal en cuanto al accionar proactivo, a la escucha empática, a la coordinación de acciones con otros y al manejo de diferencias y conflictos.
4. Desarrollar en los participantes habilidades para la conversación en el equipo, empleando la reflexión y la indagación.
5. Orientar a los participantes en el diseño de estrategias de acción que contribuya a crear compromiso individual con la producción de resultados colectivos.

Para que el aprendizaje logrado por los participantes en el taller tuviese permanencia, se programó un seguimiento que tuvo como propósito proporcionar apoyo a los equipos información y vivencias, en cuanto a las dificultades que hayan tenido en poner en práctica lo aprendido y ejecutar las acciones diseñadas en el taller. Durante el trabajo se aplicó coaching individual y grupal. El seguimiento tuvo una duración aproximada de 16

horas dividida en dos sesiones de ocho horas cada una. Estas sesiones se fijaron a las sexta y décima segunda semanas después de culminado el taller.

Con las actividades desarrolladas durante el seguimiento, los equipos tuvieron la oportunidad de poner en práctica los siguientes cuatro elementos fundamentales: Observación, Escucha Empática, Conversaciones y Manejo de Diferencias y Conflictos. Esto se realizó mediante ejercicios vivenciales, estudios de casos, y situaciones reales de su trabajo que deseen abordar.

¿Cómo se evalúan los logros en la experiencia?

En el hacer pedagógico está presente el acto de evaluar. En cada sesión de clases se evalúa de diferentes formas el desempeño estudiantil, a fin de conocer si los estudiantes han logrado comprensión de los temas tratados; y se entiende que el resultado de esta evaluación, informa al docente acerca del efecto de su acción y además, le permite estar conscientes de este efecto a fin de mejorar la labor pedagógica en aula. Tal observación es un acto evaluativo, que informa de la marcha de un proceso y permite emitir juicios de valor y, posteriormente, tomar decisiones a fin de mejorar el accionar pedagógico. Con este propósito, se planteó la evaluación de la experiencia, la cual se realizó en tres niveles. Un primer nivel consistió en la Evaluación del Taller y del Seguimiento referido al aprendizaje logrado por los participantes. En este nivel se evaluó aquellos aprendizajes que ayudaron a los miembros del equipo a desempeñarse eficazmente. Estos aprendizajes traducidos a indicadores son los siguientes: Capacidad de observación, capacidad de observarse, habilidades conversacionales, escucha empática, solución de conflictos, entre otros. En el cuadro 1 se presenta una rúbrica para evaluar el aprendizaje del equipo, a un nivel más detallado y se describe más adelante.

El segundo, la evaluación de la experiencia en su totalidad que implicó la evaluación de la metodología de trabajo, los ejercicios realizados y en general, todo lo que permita mejorarlo como metodología que se convertirá en tecnología social.

El tercer nivel se refiere al impacto que el proyecto logra en la organización. Esta evaluación responderá a preguntas como la siguiente: ¿Se incorpora lo aprendido como proceso de trabajo en la organización?. ¿En la evaluación del desempeño se le da un peso

importante al esfuerzo y a la calidad de los resultados colectivos en comparación al peso que se le asigna al esfuerzo y calidad de los resultados individuales?...

Rúbrica para evaluar el Aprendizaje del Equipo de Trabajo

Aprender a trabajar en equipo demanda comprensión por parte de sus miembros del proceso desarrollado. Por esto, para medir el aprendizaje logrado en este, se diseñó una rúbrica. Esta, en el contexto evaluativo, significa una pauta o una tabla que contiene los parámetros de evaluación, a través de descripciones de los comportamientos. Representa un instrumento perfectible, que se va mejorando en la medida que se aplica y mediante una práctica socializada y acordada con los miembros del equipo.

La rúbrica diseñada para evaluar la experiencia, es una escala constituida por una lista de características o indicadores que describen en forma clara el comportamiento observable en el equipo. Esta puede ser empleada por los miembros del equipo, por el supervisor o jefe inmediato, para obtener información sobre el aprendizaje del equipo. Permite evaluar el desempeño actual del equipo en relación con el desempeño ideal; en este sentido, la escala, además de ser un instrumento útil para organizar e interpretar información evaluativa, se convierte en una herramienta para el aprendizaje, por cuanto brinda a los miembros del equipo la posibilidad de fijar estándares deseados y verificar constantemente su progreso.

La rúbrica tiene tres categorías. La primera representado por (*) indica el nivel no deseado, no hubo aprendizaje. El segundo, (**), indica un nivel intermedio que refleja un cierto aprendizaje. El tercero, (***), indica el nivel ideal, hubo aprendizaje. El diseño de esta rúbrica se guió por la pregunta siguiente: ¿Cuál es el ideal del equipo que aprende?..... Las respuestas a esta pregunta se inician con la expresión siguiente: *Los miembros del Equipo...* El cuadro 1 muestra los 17 planteamientos que contiene la rúbrica.

Cuadro 1.

Rúbrica para evaluar el aprendizaje en el equipo

*	**	***
Encubren las dificultades	Reconocen sus dificultades cuando no son amenazantes	Reconocen abiertamente sus dificultades

Luchan por la igualdad de puntos de vista	Buscan ubicarse en una posición intermedia. Por esto ante diferencias, votan para que gane la mayoría	Valoran las diferencias en puntos de vista
Cuando la organización brinda oportunidades de crecimiento personal y profesional, no las emplean.	Cuando la organización brinda oportunidades de crecimiento personal y profesional, las emplean.	Buscan activamente las oportunidades de crecimiento personal y profesional
No se apoyan	Se apoyan	Se apoyan y complementan
Creen que coordinar acciones es un asunto de estilo	Reconocen el poder de las conversaciones para coordinar acciones con éxito.	Utilizan el poder de las conversaciones para coordinar las acciones con éxito.
Creen que no es necesario diseñar conversaciones, se conversa y surgen las acciones	Sólo diseñan las conversaciones en casos de emergencia	Diseñan conversaciones que les posibilitan tomar acciones
La desconfianza es lo que predomina	Le dan importancia a la confianza	Desarrollan confianza. Es un valor
Emplean la Escucha con fines personales	En situaciones de emergencia emplean la Escucha Empática	Practican la Escucha empática.
Sólo observan a los miembros del equipo, y generan juicios personales	Observan el proceso del equipo y se auto-observan, y generan juicios personales	Observan el proceso del equipo y se auto-observan para mejorar
No se ocupan de la calidad de los resultados en conjunto	Se ocupan de la calidad de los resultados cuando se relacionan con sus intereses personales	Trabajan en conjunto para lograr resultados de alta calidad
Se esfuerzan individualmente por el logro de las metas	Contribuyen con su esfuerzo al logro de metas comunes cuando se relacionan con sus intereses personales	Conceptualizan el esfuerzo individual como UN aporte al equipo para el logro de metas comunes
No establecen compromisos	A veces no cumplen las Promesas	Cumplen las Promesas
El éxito de cada uno es el	El éxito de cada uno es, en	El éxito de cada uno es el

éxito de cada uno	ocasiones, el éxito del equipo	éxito del equipo.
Presentan dificultades para definir los resultados que desean alcanzar	En ocasiones, tienen dificultades para definir los resultados que desean alcanzar	Definen los resultados que desean.
El logro de resultados deseados es difícil de alcanzar.	En ocasiones, tienen dificultades para alcanzar los resultados que desean	Logran los resultados deseados.
Evitan diferenciarse	En ocasiones, las diferencias los enriquecen.	Aprovechan sus diferencias para enriquecer los resultados y el diseño de acciones futuras.
Sienten que no necesitan mejorar	Reconocen que es necesario mejorar lo que sale mal.	Reconocen la necesidad de mejorar cada día.

Los resultados de la aplicación de la rúbrica se valoran en términos de los comportamientos que se ubican en las categorías. De esta forma, cuanto mayor sea el número de comportamientos ideales identificados como observados en el desempeño de los miembros de los equipos, se concluirá que los miembros desarrollaron competencias para trabajar y aprender en equipos.

RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA

El docente que se desempeñó como coach durante la experiencia, brindó acompañamiento permanente a los equipos de trabajo. En su interacción con los equipos, empleó herramientas del coaching. La observación del proceso o dinámica de trabajo, le permitió darse cuenta de una evolución en el desarrollo de la relación en el equipo que se refleja especialmente, en el espíritu del equipo. Lo cual hace pensar en la presencia de aprendizaje.

La experiencia permitió tanto al docente-coach como a los docentes-coach, reportar que la interacción llevó a estos últimos a desarrollar: comprensión y tolerancia, confianza, humildad para aceptar cuando no se sabe, fortaleza para recibir y hacer críticas constructivas y sobre todo, habilidad para conversar. Así mismo reportan haber descubierto potencialidades y desarrollado habilidades para llegar a acuerdos, así como para apoyarse en aquellas fortalezas de cada miembro del equipo y hacer uso racional del tiempo.

Al finalizar *el taller*, los participantes habían ganado conocimientos y vivencias, que combinados con sus experiencias previas y características personales, podrán ser aplicables inmediatamente, tanto en su vida personal, como en la organización de la docencia. También diseñaron un plan de acciones para lograr los resultados que desean y que pondrán en práctica en su trabajo como equipo. Como producto de la preparación recibida, los docentes generaron compromiso y persistencia en la práctica de lo aprendido, ya que esta es la clave del éxito.

El plan de acciones diseñado por los equipos fue revisado y ajustado por los participantes durante el seguimiento. Esta revisión se efectuó mediante coaching grupal.

Los resultados de la aplicación de la rúbrica al finalizar la experiencia, comparada con los resultados de la aplicación al inicio, reportó ganancias en cuanto a las competencias para trabajar en equipos; es decir, hubo aprendizaje en los miembros de los equipos. Los docentes-coach testimoniaron que la experiencia les permitió desarrollar habilidades para observar, para la escucha empática y sobre todo para resolver problemas en equipos, encontrando soluciones consensuadas. La rúbrica, además de ser un instrumento útil para organizar e interpretar información evaluativa, se convirtió en una herramienta para el aprendizaje, por cuanto brindó a los miembros del equipo la posibilidad de fijar estándares deseados y verificar constantemente su progreso; en virtud que, desde el inicio de la experiencia, los docentes participantes conocían el contenido de la rúbrica.

COMENTARIOS FINALES

En la experiencia participaron 8 docentes universitarios, con el acompañamiento de un docente-coach. Se planteó que trabajar en equipo no es tarea fácil. Hacerlo con éxito requiere, en primer término, que exista un propósito común apoyado en valores

compartidos. Esto es esencial para que un equipo funcione bien. Si no hay una buena razón, que sea lo suficientemente importante para que los miembros del equipo se unan y se entusiasmen, el equipo no obtendrá resultados de alta calidad o como lo expresa Senge (ob. cit), no obtendrán resultados extraordinarios. Por ello, en el desarrollo del taller, se trabajó la conexión afectiva de los miembros del equipo con la visión y misión del equipo y de la organización universitaria.

El proceso de trabajo aquí reportado incluyó el componente evaluativo, como elemento fundamental para enriquecer la experiencia y con ello optimizar sus resultados. Un aspecto que garantiza el aprendizaje en el equipo es la ejecución de actividades de desarrollo y seguimiento mediante el coaching. La rúbrica diseñada para evaluar el aprendizaje del equipo proporciona diecisiete (17) comportamientos ideales (***) que podrían emplearse como estándares de calidad para que el equipo planee su desarrollo y autoevalúe sus progresos.

Los equipos pueden aprender, y cuando lo hacen, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. Cuando se logra el aprendizaje en equipo se desarrolla la creatividad, la flexibilidad y el diálogo al interior de los equipos. La experiencia significa un punto de partida útil para desarrollar una metodología para la formación de docentes que permita trabajar en conjunto y conformar comunidades de aprendizaje. La evaluación de la metodología de trabajo, los ejercicios realizados y en general, los resultados que de la aplicación reiterada de la experiencia se derive, permitirá la mejora metodológica para convertirla en una tecnología social.

La experiencia ayudó a tomar conciencia a los miembros de los equipos de la posibilidad real de lograr aprendizaje generativo y les proporcionó herramientas que podrán emplear para desarrollar una mayor efectividad personal y grupal. Brindó apoyo a los participantes para desarrollar su potencial y para que todos conjugaran sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos comunes. Posibilitó a los equipos, dada su condición de docentes, la reflexión sobre las posibilidades reales de atender a las demandas de la realidad compleja que les corresponde atender.

La experiencia descrita en este trabajo representa un reto para las organizaciones universitarias dispuestas a emprender la transformación, que pasa por valorar el esfuerzo en conjunto de los docentes para realizar una docencia con mayor eficiencia. En este sentido,

Romero (2004), plantea que trabajar conjuntamente no es simplemente una forma de construir relaciones y buscar una resolución colectiva; también es una fuente de aprendizaje. Cuando en la organización se valora el esfuerzo colectivo, como lo describe ampliamente Echeverría (2009; 2013), se está convirtiendo las acciones individuales en acciones organizacionales; por cuanto, los docentes realizan acciones que responden a los objetivos declarados por la organización.

Es una experiencia innovadora que describe un proceso de aprendizaje en la organización universitaria, mediante una unidad clave que son los equipos de trabajo. Además, al fortalecer los equipos docentes se arraiga la innovación, pues como lo expresa Carbonell (2006), "la innovación, por lo general, arraiga allí donde existe un equipo docente fuerte y estable con una actitud abierta al cambio y con una voluntad de compartir objetivos para la mejora o transformación del centro..." (p.30). Esto se vincula directamente con la noción de comunidades de aprendizaje como una nueva cultura universitaria en la que se destacan las prácticas colaborativas centradas en la dimensión pedagógica (Maldonado, 2011), con el fin de producir mejoras en los aprendizajes, recurriendo a las evidencias y a la información generadas desde la propia comunidad, donde la participación es activa y los esfuerzos colaborativos altamente valorados.

Es importante destacar, desde los planteamientos anteriores, la importancia que tiene la toma de consciencia por parte del educador en cuanto al aprendizaje; pues este en sí mismo no es un acto dirigido, o que se pueda dirigir, sino que ocurre en el educando al transformarse espontáneamente en su ser y en su hacer. Lo único en lo que como educadores podemos intervenir en relación con la educación, si somos conscientes de ello y lo queremos, es en cómo diseñamos nuestro espacio relacional, donde convivimos con nuestros educandos. De la calidad del diseño de ese espacio dependerá la calidad de las relaciones que establezcamos y de la respuesta que obtendremos de los educandos

Finalmente, es importante señalar que la técnica del coaching fue útil para desarrollar en docentes universitarios habilidades para trabajar en equipo, por cuanto plantea un proceso de intervención respetuoso en el cual se pone en relieve las potencialidades de los docentes para construir en conjunto una mejor labor pedagógica; romper viejos patrones de la gestión de personas, para así entrar en un nuevo tipo y estilo de empoderamiento de las personas y de los equipos de trabajo.

"Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas sino
hacerles ver la suya propia"
Goethe

REFERENCIAS

- Bou, P. ,J. (2007). *Coaching para Docentes. El desarrollo de habilidades en el aula.* España: Editorial Club Universitario.
- Carbonell, J. (2006). *La Aventura de Innovar. El Cambio en La Escuela.* Ediciones Morata. Madrid
- Cornejo, R. (2006). El trabajo docente en la institución escolar. La apropiación-enajenación del proceso de trabajo en el contexto de las reformas educativas neoliberales. *Revista de Psicología, Universidad de Chile,* 15, 2, 9-27
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del Lenguaje.* Chile: Ediciones DOLMEN.
- Echeverría, R. (1998). *Etapas y Procedimientos del Coaching Ontológico.* Caracas: Newfield Consultind.
- Echeverría, R. (2009). *El Observador y su mundo.* Chile: JC Saez Editor.
- Echeverría, R. (2013). *Escritos sobre Aprendizaje.* Mexico: Editorial GRANICA.
- Flores, F. (1978). *Inventando la Empresa del Siglo XXI.* Chile: Ediciones DOLMEN.
- Hashuel, P.(2000). *Conversando con un Coach.* Instituto de Capacitación del Coach. Argentina: Newsletter
- Hashuel, P.(2001). *Conversando con un Coach.* Instituto de Capacitación del Coach. Argentina: Newsletter, N°65
- Iafrancesco, G. (2003). *Los Cambios en la Educación: Perspectiva etnometodológica.* Bogotá: Escuela Transformadora
- Olalla, (1998). *El Coaching. Monografías.* Santiago de Chile: Newfield.
- Maldonado. M. (2008). El Trabajo Colaborativo en las aulas universitarias. *Revista Laurus,* Año 13, No 23, pp. 263-278.
- Maldonado, M. (2011). Trabajo Colaborativo en el aula: Una contribución al hacer docente. Trabajo de ascenso presentado a la UPEL-IPB para optar a la categoría académica Agregado

- Pérez de M., I. (2001). Coaching en Equipos de Trabajo para organizaciones que Aprenden. *Revista Educare*, Barquisimeto, UPEL-IPB. Vol 5 (2).pp. 63-77.
- Pérez de M, I.; Bustamante U, S y Maldonado, M. (2007a). Aprendizaje en Equipo y Coaching en Educación: Una experiencia Innovadora. *Ponencia presentada y publicada en extenso en las memorias del VII Reunión Nacional de Currículo y I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en la educación superior. Universidad Simón Bolívar*. 9-13 de abril, 2007. Caracas. Venezuela.
- Pérez de M., I; Bustamante U., S. y Maldonado, M. (2007b). Conversaciones y Trabajo Colaborativo. Una experiencia con investigadores. *Ponencia presentada y publicada en extenso en las memorias del Programa Iberoamericano de Desarrollo del Estudio de Casos, PIDECA 2007*, (Adscrito a la Cátedra de Gestión Estratégica Internacional Walter-J.-Somers de HEC Montreal). Tecnológico de Monterrey, Campus de Guadalajara. 28-30 de Junio 2007. México.
- Pérez de M, I., Bustamante, S. y Maldonado, M. (2007c). Trabajo colaborativo con Docentes. “Una Experiencia Educativa Innovadora” *Ponencia presentada en Congreso “Nuevas tendencias en la formación del profesorado”*. Universidad de Barcelona, España. 5 al 7 de Septiembre de 2007.
- Romero, C. (2004). *La escuela media en la sociedad del conocimiento*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.
- Scott, I (2007). El Coaching Gerencial : Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones. *Posgrado y Sociedad* Vol. 7 No. 2 Septiembre pp. 34 – 49
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Argentina: Granica.
- Senge, P.,Kleiner,A., Roberts, Ch., Ross, R., Roth,G., y Smith, B. . (2000). *La Danza del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Bogotá: Editorial Norma, S.A.
- Useche, M.C. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista Ciencias Sociales*, 3, 105, 125-132. Universidad de Costa Rica.
- Whitmore, J. (2007). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. España: Paidós.