

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

FACULTAD DE EDUCACIÓN



**Propuesta de un programa de Coaching Educativo  
para docentes en un proceso de inducción**

**Trabajo de graduación como Modelo de Trabajo Profesional,  
presentado por *Laura Stella Peralta Méndez*  
para optar al grado académico de  
Maestría en Liderazgo y Coaching Educativo**

Guatemala,  
2018



**Propuesta de un programa de Coaching Educativo  
para docentes en un proceso de inducción**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

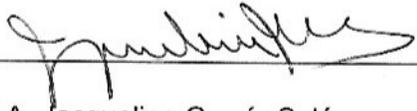


**Propuesta de un programa de Coaching Educativo  
para docentes en un proceso de inducción**

**Trabajo de graduación como Modelo de Trabajo Profesional,  
presentado por *Laura Stella Peralta Méndez*  
para optar al grado académico de  
Maestría en Liderazgo y Coaching Educativo**

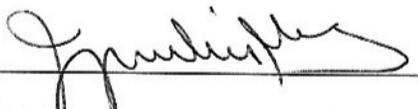
Guatemala,  
2018

Vo. Bo.:

(f)   
M.A. Jacqueline García Solórzano de De León

Tribunal Examinador:

(f)   
M.A. Silvia Charuco Sagastume

(f)   
M.A. Jacqueline García Solórzano de De León

(f)   
M.Ed. Mariela Isabel Zelada Ochoa

Fecha de aprobación: Guatemala, 30 de enero de 2018.

# TABLA DE CONTENIDO

<b>LISTADO DE TABLAS E ILUSTRACIONES</b> .....	viii
<b>RESUMEN</b> .....	ix
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>II. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	3
<b>III. MARCO TEÓRICO</b> .....	7
A. Profesión docente .....	7
B. Programa de inducción .....	12
C. Inteligencia emocional .....	18
D. Coaching.....	23
E. Coaching Educativo .....	25
1. Objetivos del Coaching Educativo .....	27
2. Sujetos que intervienen en el coaching. ....	27
F. Herramientas en el proceso de coaching .....	29
1. Herramientas internas. ....	29
a. Calibración.....	29
b. Escucha empática:.....	30
c. Espejar: .....	31
d. Parafrasear: .....	31
e. <i>Feedback</i> o retroalimentación .....	32
2. Herramientas externas.....	32
a. Rueda de la vida .....	32
b. Autobiografía.....	33

c. Mandala .....	34
G. Autoconocimiento .....	36
H. Desarrollo profesional y coaching .....	38
<b>IV. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>39</b>
A. Definición de la situación .....	39
B. Justificación .....	40
C. Objetivos .....	41
1. Objetivo general .....	41
2. Objetivos específicos .....	41
D. Metodología .....	42
E. Alcances y limitaciones .....	45
<b>V. RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
A. Resultados de las entrevistas .....	46
B. Sugerencias de los expertos que validaron el programa .....	47
<b>VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>48</b>
<b>VII. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>50</b>
<b>VIII. ANEXOS .....</b>	<b>53</b>

## LISTADO DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 1: Retos a los que se enfrenta el educador en el siglo XXI .....	11
Tabla 2: Principios del coaching (programa) .....	6
Ilustración 1: Rueda de la vida.....	33
Ilustración 2: Credo personal .....	35
Ilustración 3: Metáfora de un “recipiente vacío” (programa) .....	8
Ilustración 4.....	70
Ilustración 5.....	70
Ilustración 6.....	71
Ilustración 7.....	71
Ilustración 8.....	72
Ilustración 9.....	72
Ilustración 10.....	73
Ilustración 11.....	73
Ilustración 12.....	74
Ilustración 13.....	74
Ilustración 14.....	75
Ilustración 15.....	75
Ilustración 16.....	76

## RESUMEN

El presente modelo de trabajo profesional se deriva del interés de ayudar y empoderar a los docentes que se encuentren en un proceso de inducción a través de la propuesta de un programa de coaching educativo.

El programa propuesto está elaborado para docentes que egresan de una carrera de Magisterio Bilingüe Intercultural, Bachillerato con Orientación en Educación o Profesorado y que están en un proceso de inducción. Este programa tiene como base teórica: la profesión docente, el proceso de inducción, los principios del coaching, coaching educativo, la inteligencia emocional y la importancia del desarrollo profesional.

El proceso de coaching desarrolla competencias para que los docentes sean capaces de ser un observador de sí mismos y pueda encontrar sus fortalezas, áreas de mejora y oportunidades, plantearse metas y el desarrollo de su autonomía. Asimismo, devolverle un papel protagónico al docente, para que al desarrollar su propio ser, pueda ver en sus estudiantes oportunidades para el crecimiento personal y pueda tener una visión holística y más amplia del aprendizaje, en donde aprender también significa desaprender todo a aquello que no funciona o imposibilita el cambio. Se utilizarán diferentes herramientas que posibilitan el desarrollo personal y profesional de los docentes.

# I. INTRODUCCIÓN

La profesión docente es de suma importancia para un país, de ello depende en gran parte la calidad educativa. Ser docente es ser ejemplo de vida, autoridad y liderazgo ante los estudiantes, padres de familia y ante la misma institución educativa. Es tener un compromiso día a día con cada uno de sus estudiantes, es guiarlos hacia la consecución de metas y ayudarles a descubrir su potencial, además llevar a sus estudiantes a desarrollar competencias.

Es una profesión de grandes responsabilidades que conlleva también un proceso de formación continua para la actualización y desarrollo docente. Este proceso comienza con la formación inicial y la inducción marca el inicio. El proceso de inducción permite tener colaboradores comprometidos, identificados y motivados con la institución.

En este proceso de inducción los docentes que recién egresan de la carrera de Bachillerato en Ciencias y Letras con orientación en Educación (Física, Musical, Productividad y Desarrollo) o recién egresados de una carrera de Magisterio Bilingüe Intercultural o Profesorado poseen un bagaje de capacidades y experiencias diversas, algunos de la práctica docente, otros que han tenido poca trayectoria laboral o carecen de esta. Además, son vulnerables a los cambios y desafíos que representa la profesión docente. Es por ello que es importante acompañar a estos docentes en este proceso de formación inicial con un programa de coaching educativo.

Este programa está conformado por varias herramientas de coaching individual y grupal que permiten desarrollar el potencial de los docentes. Es un proceso de cambio gradual que se centra en la persona. En este proceso se desarrolla su autonomía, la capacidad de asumir responsabilidades, de poder visualizar sus fortalezas y áreas de mejora, y será capaz de trabajar en equipo.

El docente atendido en un programa de coaching educativo mostrará mayor compromiso en su labor, será más consciente de sus competencias, fortalezas y áreas de mejora. Tendrá la capacidad de autoconocerse, de desarrollar su inteligencia emocional, de mejorar y transformar su persona, de plantearse metas personales y profesionales que lo impulsen a ser una mejor versión de sí mismo y ser un mejor docente. Su rol en el aula se fortalecerá, será un modelo para sus estudiantes y podrá acompañarles en su proceso de aprendizaje y potenciar su desarrollo individual y colectivo.

## II. MARCO CONTEXTUAL

El marco contextual brinda un panorama general y características específicas de la institución que fue base para la elaboración del modelo de trabajo profesional.

La propuesta de modelo de trabajo profesional se desarrolló en una institución educativa privada, situada en la ciudad de Guatemala. Esta institución atiende a estudiantes desde pre kinder hasta bachillerato. Ofrece un programa académico inspirado en las mejores prácticas educativas y metodologías de otros países. Se fundamenta en los principios de un programa mixto, bicultural (Guatemala-Estados Unidos) y bilingüe (español-inglés). El respeto a la diversidad religiosa, política, social y cultural es una parte fundamental de la identidad de esta institución. Está autorizado por el Ministerio de Educación de Guatemala como escuela de ensayo. Fue fundado por un grupo de padres de familia, que deseaban proporcionar a sus hijos una educación bilingüe, co-educacional y de calidad. A través de los años esta institución ha logrado varias acreditaciones internacionales.

La misión y visión muestran una institución con plena conciencia del desarrollo de la persona para alcanzar una vida significativa y luego proyectarla a la sociedad.

Los valores que rigen esta institución son:

Figura 1: Pilares del carácter



Estos valores se promueven durante todo el ciclo escolar a través del programa “Tus valores cuentan”.

La población de estudiantes es diversa, tanto nacionales como extranjeros (estudiantes de diversas nacionalidades y países). Varios padres son líderes académicos, sociales, políticos y económicos del país; los cuales, pertenecen a un nivel socioeconómico alto o medio.

Los estudiantes son atendidos por docentes guatemaltecos y extranjeros. Dentro de este personal, también se encuentran docentes que pertenecen al programa de inducción. Este es un programa institucional que dura un año.

Es de gran impacto nacional ya que incide en la formación inicial de los docentes que comenzarán su carrera profesional y como la institución, está acreditada como escuela de ensayo, tiene un compromiso con el Ministerio de Educación de Guatemala para contribuir e impulsar el desarrollo de la educación.

El programa de inducción tiene como propósito contribuir a una mejor preparación de los docentes y ayudarles a desarrollar competencias profesionales y personales. Anualmente atiende entre 8 a 14 docentes recién graduados del nivel medio de las carreras de Bachillerato en Ciencias y Letras con orientación en Educación (Musical y Educación Física), Magisterio de Educación Infantil Bilingüe Intercultural y estudiantes de Profesorado de Enseñanza Media.

El docente en proceso de inducción realiza las actividades de un maestro regular y las específicas del programa. Se inicia gradualmente en la docencia y durante el programa desarrolla las siguientes actividades:

- Recibe orientación de maestros y directores
- Se integra paulatinamente a la docencia haciendo observaciones iniciales de los maestros con quienes trabaja (esta dinámica enriquece sus experiencias docentes).
- Trabaja como miembro de dos o más equipos a lo largo del ciclo.
- Participa en el planeamiento, docencia y evaluación del trabajo.
- Elabora materiales de enseñanza bajo supervisión.
- Aprende y aplica el manejo de equipo tecnológico.
- Conoce el sistema de evaluación de la institución.
- Aprende la metodología de enseñanza y el registro de información de los estudiantes.
- Ayuda en la corrección de trabajos y/o proyectos de los estudiantes.

- Participa en reuniones con maestros, padres de familia, especialistas y directores.
- Asiste a los cursos de desarrollo profesional y de la universidad establecidos para el programa.
- Participa en talleres y conferencias.

Con el desarrollo de estas actividades los docentes del programa de inducción enriquecen su experiencia, a través de un aprendizaje vivencial y significativo.

### III. MARCO TEÓRICO

En este capítulo el lector encontrará teoría que brinda un fundamento específico en relación a la profesión docente, inducción, inteligencia emocional y su relación con el coaching educativo.

#### A. Profesión docente

Los sistemas educativos exitosos y efectivos cuentan con docentes bien formados, que ejercen la profesión con compromiso, responsabilidad y entrega. Es indispensable que los docentes sean formados con excelencia, sean reconocidos como agentes de cambio social y se les otorguen condiciones dignas. La profesión docente es de suma importancia para un país, de ello depende en gran parte la calidad de la educación. Es una profesión de grandes responsabilidades.

Torres Hernández (2013) en su artículo acerca de la profesión docente expone:

*“Profesor, maestro, docente, profesional de la educación, es diversa la forma de denominar a quien tiene como responsabilidad la planeación, desarrollo y evaluación de la enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas. La docencia se reconoce como un componente central de la actividad educativa...”*

Considerar al docente como componente central de la actividad educativa, es redefinir su función y su rol en la institución. Significa un cambio de “status”, es decir, que el docente ya no sea un elemento más en el salón de clase, sino que sea el acompañante, el guía para lograr el desarrollo de sus estudiantes.

Esta profesión es una labor compleja, que va más allá de conocer un contenido, ya sea teórico o práctico; y de ser un experto en la materia. Implica conocer a los estudiantes, sus etapas de desarrollo, maduración e intereses. Además, conlleva un compromiso implícito a futuro, formar a los ciudadanos y profesionales del mañana. Ser docente también es responsabilizarse y cumplir con las asignaciones

que la institución educativa solicite. Para el docente es fundamental el trabajo colegiado con sus pares.

Ingersoll y Perda (2008:106) indican que la profesión docente:

*“es la columna vertebral de una institución educativa. Sin los docentes no sería posible el proceso de enseñanza-aprendizaje. La comprensión del rol que juega el docente en la escuela es clave para comprender el sistema educativo”.*

Cuando realmente se comprende la importancia del docente en una institución educativa, se puede visualizar la magnitud que representa esta profesión. Ser docente es ser ejemplo de vida, autoridad y liderazgo ante los estudiantes, padres de familia y ante la misma institución educativa. Es tener un compromiso día a día con cada uno de sus estudiantes, es guiarlos hacia la consecución de metas y ayudarles a descubrir su potencial, además llevar a sus estudiantes a desarrollarlas competencias planteadas de acuerdo al nivel educativo en que se encuentran. Es una profesión llena de satisfacciones y altibajos día a día; además, es una profesión que permite conocer una diversidad de estudiantes, cada uno de ellos provenientes de una familia y de un entorno diferente.

Bustamante Rojas (2006) en su artículo sobre Educación, compromiso social y formación docente en la Revista Iberoamericana *online*, hace referencia a esta diversidad y complejidad de la profesión docente:

*“Se puede entender la complejidad del proceso de aprendizaje en las materias que se enseñan y al mismo tiempo se debe asumir que no es sólo eso: aprendemos contenidos e información, y desarrollamos habilidades y competencias; sin embargo, también aprendemos una manera de vivir, de ver al mundo, aprehendemos una cultura, una cosmogonía”.*

La labor docente, va más allá del aula, de la enseñanza de contenidos, preparación de materiales y de asignar una calificación al estudiante. Representa un entendimiento profundo de cada uno de los estudiantes, lo cual se refiere a conocer la situación familiar, entorno y cultura en la que se desenvuelven. Al aprehender, el

estudiante no solamente aprende de los contenidos, sino que se apropia y enriquece su bagaje con diversas experiencias, con la cultura de la institución y con lo que el propio docente puede aportarle.

En la práctica diaria, el maestro está frente a un grupo de estudiantes, en donde entender la diversidad, es clave para comprender las diferencias entre cada uno de ellos. A la vez está comprometido a respetar las particularidades del grupo, a ser un observador para poder conocerlos día a día, así proporcionarles la retroalimentación adecuada en el proceso y motivarlos hacia el aprendizaje. Por todo lo anterior, es importante que el docente actualice sus saberes constantemente para desarrollar competencias que le permitan responder adecuadamente a cada uno de estos retos.

La función del docente es formar personas autónomas, capaces de encontrar la información, tratarla e interpretarla. Los docentes deben revisar sus métodos de enseñanza, su papel directivo debe ser cambiado al de acompañante y orientador. Para hacerlo es importante que se apoyen en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Los docentes desempeñan un papel fundamental en el proceso de mediación del saber y del conocimiento y deben adecuar el proyecto educativo a la realidad. Es urgente la revalorización de la profesión docente. Deben estar convencidos que la tarea que llevan a cabo tiene gran significación social para ellos y para los demás. Los docentes se convierten en agentes activos y decisores, que deben poseer una actitud positiva hacia el cambio, el aprendizaje permanente y las innovaciones educativas. Urge el desarrollo de estrategias de mejoramiento del docente, orientadas a su formación básica y a su educación permanente. El cuerpo docente debe disponer de cierta autonomía que le permita tomar decisiones e innovar su práctica cotidiana.

¿Qué características tiene un docente que se enfrenta a la diversidad de sus estudiantes y a otros retos propios de la profesión?

César Bona (2015) en su conferencia TEDx acerca de los nuevos retos de la educación, plantea las siguientes características:

- *“Vocación por la enseñanza (ésta puede difuminarse por razones o situaciones externas al docente)*
- *Actitud positiva y que sea capaz de contagiar esta misma actitud en los niños*
- *Ejemplo de valores, principalmente el respeto, sensibilidad y emociones*
- *Creatividad, imaginación y emoción, ya que una persona nunca deja de aprender y el docente debe promover estos aspectos en el aula y tomar en cuenta que son parte de la esencia de los niños y jóvenes.*
- *Promueve la escucha activa con sus estudiantes*
- *Sabe encontrar las emociones de los niños.*
- *Es empático”*

Para que cada una de estas características sea una realidad en el aula, requieren de un alto grado de compromiso por parte del educador y de su convicción firme en el poder transformador de la educación. Este compromiso también está inmerso en la propia vida del docente, ya que un docente es ejemplo de sus valores y sus creencias. Todo ello tiene un impacto que trasciende y perdura en la propia vida de sus estudiantes.

Casares (2000:54) indica los retos a los que se enfrenta el educador en el siglo XXI en contraste a la época anterior:

Tabla 1: Retos a los que se enfrenta el educador en el siglo XXI

<b><u>ANTES</u></b>	<b><u>AHORA</u></b>
Educación solo para las minorías.	La educación es un requisito de supervivencia para las mayorías.
Relaciones autoritarias de poder.	Relaciones participativas y corresponsables.
Democracia representativa.	Democracia participativa.
Un mundo estático, perdurable, predecible, dogmático.	Un mundo cambiante, globalizado, necesitado de valores universales como base de la nueva civilización.
Trabajo fragmentado, repetitivo e individual; orientado a la calidad del producto; alta oferta de empleo.	Trabajo en equipo; énfasis en los procesos; orientación hacia el cliente y la calidad total; mentalidad empresarial; escasez de empleo.
Individualismo, liberalismo sin responsabilidad social.	Frenar la amenaza de destrucción con mayor conciencia ética y responsabilidad ecológica y comunitaria.

Fuente: Casares Arrangoiz, D. (2000). Líderes y educadores. El maestro, creador de una nueva sociedad.

Cada uno de estos retos exponen al docente a buscar nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje que respondan a los desafíos del siglo XXI, enfocados en el aprendizaje colaborativo y en los cuatro pilares de la educación de acuerdo a la UNESCO los cuales son aprender a ser, aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a vivir juntos. Y para que el educador pueda enfrentar estos retos, Mañú (2011:42-43) expone:

*“El profesor que busca la excelencia cuida su formación para atender mejor las necesidades de sus alumnos. Su empeño por estar al día viene impulsado por la profesionalidad con la que procura realizar su trabajo. Un enemigo es el conformismo, el estancarse, lo cual lleva a repetir siempre lo mismo e igual. También lo es un profesor que no estudia ni lee. No obstante, la mayor dificultad está en la actitud, a quienes se muestran reacios ante las nuevas tecnologías y retos.”*

Por todo lo anterior, es importante considerar que para que el docente pueda desempeñarse con excelencia en su profesión, necesita no solo de la preparación técnica y profesional adecuada, sino también es necesario que cuente con herramientas que procuren el crecimiento personal, el equilibrio emocional y el desarrollo gradual de competencias que contribuyan no solo a mejorar la calidad docente, en el aula o en la institución educativa, sino también que procuren su desarrollo personal.

Según el informe *Construyendo una educación de calidad: un pacto con el futuro de América Latina*, Comisión para la Educación de Calidad para Todos, (2016:68)

*“La región necesita avanzar en una visión más moderna de la carrera docente. Esto implica elevar los requisitos de ingreso a la profesión docente, establecer requisitos meritocráticos para la promoción y diversificar las oportunidades de progreso profesional (sin que ello implique dejar el aula), además de implementar el uso de incentivos para motivar a funcionarios, docentes y directores.”*

Se percibe cada vez más la importancia de la profesión docente para permitir que la educación sea de calidad y que tenga impacto en la calidad de vida de las personas y así posibilite el desarrollo de los países.

## **B. Programa de inducción**

La incorporación del nuevo talento humano a las organizaciones es fundamental. La inducción es un proceso de la mayor importancia ya que permite anticiparse a los problemas y si ocurren se tiene la orientación para enfrentarlos adecuadamente, así como también contribuye a mejorar el desempeño de la organización porque los colaboradores tienen claridad del rol que deben cumplir y están más motivados. La socialización organizacional puede definirse como la inducción que facilita la adaptación de las personas a la cultura de la organización.

Chiavenato (2009:188-190) expone que este proceso:

*“Constituye el esquema de recepción y de bienvenida a los nuevos participantes...Pretende crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y receptivo durante la fase inicial del empleo. Nadie es lanzado a la cueva de los leones para defenderse en un ambiente desfavorable. Por el contrario, la socialización busca allanar el camino.”*

La implementación de este proceso traerá varios beneficios para la empresa y para el trabajador, entre los cuales se puede mencionar conocer las políticas institucionales, el construir un sentimiento de pertenencia, mayor compromiso por parte del nuevo colaborador y facilitar el aprendizaje de las rutinas y procedimientos de la empresa.

Según Chiavenato (2009:189) el programa de integración o inducción:

*“...representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización.”*

Un proceso de inducción con objetivos concretos y de acuerdo a las expectativas de la institución y/o empresa dará como resultados a trabajadores motivados, informados y con una mejor comprensión de la nueva cultura organizacional a la que estarán expuestos. Asimismo, la organización o institución asegurará resultados positivos, a futuro, en el desempeño laboral.

Este programa de integración inicialmente puede tener una duración aproximada de uno a cinco días, dependiendo de la intensidad requerida por la organización. Después, el nuevo colaborador tendrá un seguimiento, a mediano plazo, que estará a cargo del supervisor o gerente. Esta persona también será la responsable de evaluar su desempeño.

Chiavenato (2009:190) también expone:

*“En caso de que el nuevo miembro ocupe un puesto destacado, en los niveles de gerencia o dirección, el programa de integración puede durar meses, con una agenda que programa su permanencia en distintas áreas o departamentos de la organización, con un tutor permanente (su gerente o director) y un tutor específico para cada área o departamento incluido en la agenda...”*

Entonces, puede considerarse que el tiempo de duración del programa de integración dependerá del rango y tipo de puesto. Además, es necesario contar con el tutor que acompañará al nuevo colaborador y prepararlo adecuadamente. Este tutor conoce las atribuciones que tendrá que desempeñar al darle este acompañamiento al nuevo empleado. De igual forma, el tutor conoce los objetivos que la empresa o institución pretende alcanzar con este programa de inducción.

El proceso de inducción permite tener colaboradores comprometidos, identificados y motivados.

**1. Inducción docente.** La institución educativa que sirvió de base para la elaboración de esta propuesta, desarrolla un programa de inducción para docentes de reciente graduación, las carreras de Bachillerato en Ciencias y Letras con orientación en Educación (Musical y Educación Física), Magisterio de Educación Infantil Bilingüe Intercultural y estudiantes de Profesorado de Enseñanza Media. Este programa de inducción docente se define como un puente entre la preparación académica para la enseñanza y la experiencia real.

El maestro en inducción docente tiene diversas experiencias previas, en su fase de preparación para la docencia o práctica docente que son un “background” para la nueva experiencia a la cual va a ser expuesto, ser un docente/estudiante. El maestro del programa de inducción trabaja en colaboración con el docente titular y el codirector de la sección. Los tres trabajan juntos y con ello, se espera el maestro

en el programa de inducción alcance las competencias que la institución requiere desarrollar y que le permitirá tener un mejor desempeño como docente.

Cada uno de los miembros de la triada (maestro de inducción, maestro titular y codirector) posee expectativas propias para la experiencia del programa de inducción. En la relación de la triada, la percepción de roles y el comportamiento y procedimientos del aula influirán en la interpretación de acciones a través de la experiencia de ser maestro y a la vez estudiante. Es importante establecer y clarificar las expectativas que este programa tiene, por medio de una comunicación oportuna, clara y precisa.

**Las metas del programa, según el manual de inducción, son las siguientes:**

1. *“Capacitar al maestro en inducción docente para funcionar productivamente en la organización escolar.*
2. *Proveer un formato en el que el maestro de inducción docente deberá notificar, reflexionar y analizar su enseñanza a través de un proceso continuo de documentación, resolución de problemas y diálogo.*
3. *Ayudar al maestro de inducción docente a edificar una base cognitiva de los comportamientos y métodos educativos de acuerdo a las formas en que aprenden los niños y en la habilidad de atraer el conocimiento basado en el razonamiento y la decisión.*
4. *Capacitar al maestro en inducción docente a obtener los máximos beneficios del compañerismo y la coherencia de grupo por medio de actividades que promuevan el trabajo en equipo.*
5. *Capacitar al maestro en inducción docente a explorar las actitudes y comportamientos que conducen a una educación multicultural y a tomar decisiones profesionales basadas en el conocimiento que promueva la apreciación de la diversidad.*

6. *Crear un grupo de maestros calificados que podrían considerarse para ocupar puestos dentro y fuera de la institución en establecimientos públicos o privados.*
7. *Elevar el nivel de profesional de los maestros en Guatemala.*
8. *Tomar cursos en la universidad y cursillos específicos, con énfasis en Lenguaje, Matemática y Tecnología.”*

### **Metas de los maestros que están dentro del programa de inducción**

Según el manual del programa de inducción, las metas propuestas de crecimiento personal y profesional de los maestros en inducción docente se centran en cinco preguntas esenciales:

1. *“¿Cómo demuestro mi crecimiento intrapersonal?”*
2. *¿Cómo demuestro mi crecimiento interpersonal?”*
3. *¿Cómo demuestro mi crecimiento profesional y mi conocimiento?”*
4. *¿Cómo planifico para la enseñanza con alumnos con diferentes estilos de aprendizaje?”*
5. *¿Cómo demuestro mi desempeño como maestro(a)?”*

Algunos ejemplos representativos de estas áreas pueden ser:

El maestro en inducción docente...

- ✓ Demostrará la adquisición y sensibilidad en la elección de técnicas para ayudar a los estudiantes a desarrollar destrezas en el área cognitiva, afectiva y psicomotora.
- ✓ Mostrará un continuo esfuerzo para conducir el progreso y el aprendizaje de los estudiantes.
- ✓ Demostrará profesionalismo al buscar oportunidades para su crecimiento profesional por medio de lecturas, al interactuar con otros maestros

experimentados y al asistir a los cursos y talleres que la institución les proporcionará.

- ✓ Reconocerá el potencial que posee y demostrará su deseo por compartir sus habilidades con sus compañeros de trabajo.
- ✓ Demostrará habilidad para seleccionar estilos de comunicación efectivos y apropiados con los estudiantes, padres de familia, personal administrativo, docentes, entre otros.
- ✓ Ayudará a los estudiantes a reconocer sus fortalezas y áreas de mejora.
- ✓ Buscará nuevas formas de trabajo con los estudiantes y estrategias que permitan el aprendizaje.
- ✓ Participará en actividades extracurriculares.
- ✓ Demostrará destrezas de organización al realizar las asignaciones que se le soliciten (elaboración de material didáctico, calificar trabajos de los estudiantes, ingresar calificaciones al sistema, entre otros).

**Algunos logros y ventajas de poseer un programa de inducción docente:**

- ✓ Docentes con mejor preparación y que enfrentarán con mayor seguridad los retos de la profesión docente.
- ✓ La oportunidad de trabajar en conjunto, con docentes experimentados y en diferentes grados, brinda a los participantes del programa diversas perspectivas, en cuanto estilos de enseñanza, trabajo cooperativo y valoración de la diversidad.
- ✓ Permite que los participantes tengan una visión a futuro y que puedan ser agentes de cambio en otras instituciones educativas.
- ✓ Ampliar su nivel profesional al adquirir nuevos conocimientos: tecnológicos, pedagógicos, metodológicos, entre otros.

- ✓ Impulsa a un cambio de perspectiva y estimula el pensamiento creativo.
- ✓ Mejora las habilidades de comunicación.
- ✓ Identificarse con la misión y visión de la institución.

### C. Inteligencia emocional

*“Cuanto más abiertos estemos a nuestros propios sentimientos, mejor podremos leer los de los demás”.*

**Daniel Goleman**

¿En el aula, cómo se gestionan las emociones? ¿Cómo el docente maneja una situación de estrés, frustración o enojo con sus colegas, estudiantes o padres de familia? ¿Cuáles son las competencias emocionales que posee un docente?

En un proceso de coaching y en la profesión docente es crucial el desarrollo de la inteligencia emocional. La integración de la inteligencia emocional en el proceso de coaching le permitirá al docente reconocer sus propias emociones, percibir las, asimilarlas y manejarlas adecuadamente. Al tomar autoconciencia de sus propias emociones, el docente podrá alcanzar plena satisfacción personal y profesional; lo cual se podrá ver reflejado en el aula, en el manejo de conflictos, en su capacidad de mediación ante diversas situaciones, en el desempeño de sus estudiantes y en su propio desempeño. En una institución educativa es importante establecer un equilibrio entre el desarrollo cognitivo y el desarrollo de las emociones.

Goleman (1998:198) indica que el término inteligencia emocional se refiere a:

*“La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término, pues, que engloba habilidades muy distintas —aunque complementarias— a la inteligencia académica.”*

La inteligencia emocional es una capacidad fundamental para construir relaciones con los demás y con el propio yo; ya que el manejo de emociones es

crucial para lograr un desempeño equilibrado y óptimo en cualquier ámbito, tanto laboral como personal. Entonces, puede decirse que un profesor emocionalmente inteligente: reconoce sus propios sentimientos, emociones y estados de ánimo; toma conciencia de su rol como formador de personas; favorece el aprendizaje cognitivo y emocional de sus estudiantes, tiene altas expectativas de su clase; desarrolla la creatividad y los motiva a realizar un buen trabajo; procura un clima de confianza, respeto y cordialidad entre sus estudiantes y les provee de estrategias para la resolución asertiva de problemas.

Goleman citado en Day (108:2011) también indica que la inteligencia emocional puede definirse como:

*“La capacidad de motivarse y de persistir ante las frustraciones; de controlar el impulso y retrasar la gratificación, de regular el humor e impedir que el estrés negativo sofoque la capacidad de pensar, de empatizar y mantener la esperanza.”*

Puede decirse que la inteligencia emocional va unida también al éxito laboral que un profesional pueda tener. La vida profesional está llena de altibajos, estrés, cambios de puesto, imprevistos, fechas límites, nuevas situaciones...que no solo pueden alterar el clima laboral, sino que pueden alterar las emociones y los sentimientos del trabajador. A todos estos cambios nos ayudará a responder la inteligencia emocional.

Day (110:2011) indica que:

*“... comprender y ser capaz de aplicar la inteligencia emocional, es esencial para tener éxito en la vida.”*

Motivarse y persistir son palabras que encierran acciones muy complejas y a la vez cruciales para el desarrollo de una persona, ya que en el día a día hay diferentes situaciones que traen diversas emociones, que pueden desbordarse y conllevar a actuar de una manera impropia o incongruente ante lo que se espera.

Es por ello que la inteligencia emocional juega un papel protagónico en esta tarea, ya que permitirá que el manejo de emociones y estrés sea posible y que no afecte el desempeño en el ámbito personal y/o profesional.

Bizquerra (2003:18) toma como referencia a los autores Mayer y Salovey (1997:10) para indicar que la inteligencia emocional:

*“consiste en la habilidad de manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones”.*

Es importante resaltar en esta definición el manejo de sentimientos y emociones así poder actuar de manera congruente y así demostrar autocontrol.

La inteligencia emocional puede representarse como un modelo de cuatro ramas interrelacionadas según Mayer, Salovey y Caruso (2000) citados en Bizquerra (2003:18):

**1) “Percepción emocional:** *las emociones son percibidas y expresadas.*

**2) Integración emocional:** *Las emociones sentidas entran en el sistema cognitivo como señales que influyen la cognición (integración entre emoción-cognición).*

**3) Comprensión emocional:** *Señales emocionales en relaciones interpersonales son comprendidas, lo cual tiene implicaciones para la misma relación; se consideran las implicaciones de las emociones, desde el sentimiento a su significado.*

**4) Regulación emocional (emotional management):** *Los pensamientos promueven el crecimiento emocional, intelectual y personal.”*

Este modelo representa como la emoción es percibida y entra en contacto con la cognición. El proceso cognitivo permite comprender la emoción, darle significado y regular el comportamiento. Y es así como la inteligencia emocional permite la autorregulación y el reconocimiento de los sentimientos y emociones.

Relacionado a ello, Goleman (1998:43-44) señala cinco dominios de la inteligencia emocional:

1. **“Conocer las propias emociones:** *Las personas más seguras de sus sentimientos son mejores pilotos de su vida.*
2. **Controlar las emociones:** *la capacidad de tranquilizarse, de eliminar la ansiedad, el pesimismo y la irritabilidad.*
3. **Motivarse a sí mismo:** *El autocontrol emocional, retrasando la gratificación y contener la impulsividad, subyace a todo tipo de logros.*
4. **Reconocer las emociones de los demás:** *Mostrar empatía.*
5. **Relaciones de manipulación:** *El arte de las relaciones consiste, en gran parte, en la destreza para manipular las emociones de los otros.”*

Estos cinco dominios de la inteligencia emocional permiten comprender a profundidad las áreas que se pueden desarrollar a través de la inteligencia emocional. La inteligencia es parte importante para alcanzar el éxito o desempeñarse bien en una profesión, estar capacitados intelectualmente para realizar una labor es imprescindible, pero ¿qué sucede con un profesional que no sabe manejar sus emociones? Es por ello que la inteligencia emocional permite aprovechar al máximo el potencial y talento de las personas. La motivación, el control de emociones, el reconocer las emociones propias y las de otros permite obtener el balance ideal en la vida profesional.

Goleman (1998:97) explica que las emociones:

*“...dificultan o favorecen nuestra capacidad de pensar, de planificar de solucionar problemas, etcétera. Y la medida en que estemos motivados por el entusiasmo y el gusto en lo que hacemos —o incluso por un grado óptimo de ansiedad— se convierten en excelentes estímulos para el logro. Es por ello por lo que la inteligencia emocional constituye una aptitud maestra, una facultad que influye profundamente sobre todas nuestras otras facultades ya sea favoreciéndolas o dificultándolas.”*

Las emociones pueden paralizar o ser un estímulo para alcanzar y lograr las metas propuestas. Desde el punto de vista de la inteligencia emocional, la esperanza y la motivación son importantes para poder salir de cualquier situación, para poder encontrar varias formas de resolver un problema, ser flexibles y encontrar lo positivo aún en una situación negativa. Las personas esperanzadas experimentan menos tensiones emocionales, son menos ansiosas y no se rinden fácilmente. Es aquí donde la inteligencia emocional entra en juego y es una aliada para sobrellevar las preocupaciones, problemas y tensiones laborales y personales.

En la docencia, debido a las diferentes personas con las que se trabaja o a las situaciones tan diversas que enfrenta el docente en el aula, con sus estudiantes, con otros maestros, con padres de familia o con directivos es de suma importancia que se busque el desarrollo de la inteligencia emocional a través del coaching y de otras herramientas que fortalezcan esta capacidad. Goleman también menciona que la calidad del maestro resulta decisiva al momento en el cual se presenta un reto o una situación difícil en el aula y su respuesta depende del control emocional que demuestre. Los niños aprenderán del ejemplo, ya que el docente es el modelo a seguir y el que dará una lección de competencia emocional.

El manejo de las emociones también influirá en el equilibrio emocional del educador. Un docente que sabe manejar adecuadamente sus emociones es un docente que se conoce a sí mismo, que conoce sus fortalezas y limitaciones y que se acepta y valora. Asimismo, que puede manejar el estrés de manera apropiada y afrontar con responsabilidad los diferentes roles que representa. El equilibrio emocional puede ser sinónimo de tranquilidad y serenidad, ya que le permitirá estar consciente de sus emociones, de lo que experimenta y de la forma en cómo va actuar en ese momento.

## D. Coaching

*“Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas, sino hacerles ver la suya propia”.* **Goethe**

Iniciar un camino de transformación personal y profesional es posible a través del Coaching. El proceso de coaching abre posibilidades de acción tanto en el ámbito personal como laboral. Al hablar de coaching, se habla de empoderamiento, crecimiento y posibilidades de acción hacia el cambio. Varios autores han escrito acerca del coaching y lo definen como:

Leonardo Wolk (2011:23-25):

*“Un proceso provocador y desafiante ya que requiere cuestionar (y cuestionar-se) las estructuras rígidas de nuestra forma particular de ser y nuestras antiguas concepciones de “cómo deben hacerse las cosas en el mundo de las organizaciones”. El coaching es un proceso bien definido, con inicio y fin, en el que se establecen metas claras y se diseñan acciones para alcanzar los resultados deseados.”*

Juan Fernando Bou (2006:11) menciona que el coaching es:

*“un proceso de sistemático de aprendizaje, focalizado en la situación presente y orientado al cambio, en el que se facilitan recursos y herramientas de trabajo que permiten la mejora del desempeño en áreas que las personas requieran”.*

Para Kise (2006:139) el coaching es:

*“El arte de identificar y desarrollar el potencial de las personas.”*

Estos autores concuerdan que el coaching es un proceso provocador de aprendizaje que influye directamente en el ser, en las creencias y emociones; además, tiene un impacto en el ámbito profesional y social. Coaching, es un proceso

de cambio que se centra en la persona. En este proceso se desarrolla su autonomía, la capacidad de asumir responsabilidades, de poder visualizar sus fortalezas y áreas de mejora, y que desarrolle su pleno potencial.

Alejandra Llamas, en su libro *El Arte de Educar* (2017:35) indica que:

*“El coaching ayuda a buscar nuevas formas de observar, a crear nuevas distinciones para ampliar tu visión del mundo, y así encontrar nuevas opciones. Replanteamos creencias, pensamientos y filosofías adquiridas para construir una visión distinta, un nuevo matiz que favorezca a la reflexión, al cambio de perspectiva y, por lo tanto, a acciones diferentes que se adecuen al resultado que hoy queremos dar.”*

En esta definición, Llamas habla que el coaching permite ampliar la visión del mundo y de replantear creencias y pensamientos para construir una visión distinta. Por lo que se puede decir que a través del proceso de coaching una persona será capaz de ser un observador diferente de su propia vida y de sus experiencias. Esto le permitirá reflexionar de manera constructiva sobre sus acciones y enfrentar de mejor manera los obstáculos que se le presenten.

Muradep (2012:15-16) en su libro *Coaching para la transformación personal* expone:

*“Al conectarnos con el **propósito** de nuestra vida, con nuestra **misión**, no estaremos solamente trabajando para lograr objetivos personales o profesionales, sino también para satisfacer el sentido más profundo de nuestra vida. Esto nos aporta la capacidad de transformar nuestra existencia. “Estar en casa”, “volver al hogar” es un “estado del ser” y de reencuentro con nosotros mismos, desde nuestra esencia. El coaching se ofrece como una propuesta interesante para lograrlo.”*

Transformar nuestra esencia, nuestro ser es como un viaje hacia el interior de la persona. Este viaje permitirá explorar todas las creencias, juicios, fortalezas, debilidades, actitudes...hasta conectarse con los lugares más escondidos, oscuros y dolorosos de la vida. Este será un desafío que requiere ir más allá de lo superficial para adentrarse en lo más profundo del ser y el proceso de coaching será el medio que permita lograrlo. Y así poder definir la misión, visión y los objetivos de vida para cambiar, ser un observador diferente y evolucionar para ser una mejor versión de nosotros mismos.

Para cerrar, Wolk (2013:37) expone un pensamiento muy importante:

*“...el desarrollo de habilidades y la capacidad de transformación requieren de práctica y coherencia. La transformación es el camino, no un destino final.”*

## **E. Coaching Educativo**

Nieuwerburgh (2012) en la página *International Centre for Coaching Education* (ICCE) define el coaching educativo como:

*“un proceso conversacional uno a uno, enfocado en la mejora del aprendizaje y el desarrollo, a través del incremento de la autoconciencia y la responsabilidad personal del coachee. En donde el coach es un facilitador del aprendizaje a través de preguntas poderosas, la escucha activa y desafíos para el coachee.”*

Caro (2015) en su artículo *¿Qué es el coaching educativo?* explica:

*“El coaching educativo reformula el papel del docente, porque su función ya no sería la de impartir contenidos teóricos para que sus alumnos los estudien sino acompañarles en su proceso de aprendizaje y potenciar su desarrollo individual y colectivo. Es decir, actuar sobre cada uno de forma personalizada y en beneficio del conjunto.”*

Bou (2013:19-20) expone que el coaching educativo:

*“Nace con la intención de ocupar espacios de aprendizaje basados en los procesos de “aprender a aprender” que incluyen la toma en consideración de cada individuo desde un punto de vista holístico. Nos interesan conceptos del ser humano tales como talento, cualidades, habilidades, actitudes, competencias, modelos mentales, juicios, emociones, creencias y valores...El coaching educativo se centra en el desarrollo de las personas que participan en el sistema educativo, sobre todo profesores, alumnos, padres y directivos, facilitándoles unos recursos y herramientas de trabajo específicas que les permitan mejorar su desempeño.”*

El coaching educativo influye en la conciencia de los estudiantes (los invita a la reflexión sobre lo que hacen, piensan o creen), la responsabilidad (capacidad de elegir entre varias opciones), la creatividad (deben sentirse libres para tomar cualquier decisión) y la transformación (lograr un cambio será un objetivo importante en el proceso de aprendizaje). En cuanto al docente, su nueva función como coach o líder también le otorga importantes beneficios, como una mayor capacidad de escucha, empatía y crecimiento tanto personal como profesional.

**1. Objetivos del Coaching Educativo.** Bou (2013:21) presenta como objetivos primordiales de un proceso de coaching educativo:

a. Incrementar la capacidad de conciencia de las personas que participan en todo proceso de aprendizaje, crear un *insight*, un “darse cuenta” de aquellas cosas que no están percibiendo. Ayudarles a salir de su zona de confort con preguntas que les hagan reflexionar, del tipo: ¿qué quieres conseguir?, ¿cuáles son tus metas?, ¿qué necesitas para alcanzar esos objetivos?, ¿qué te está impidiendo alcanzarlos?, ¿qué vas a hacer?

b. Hacerles ver su realidad desde distintas perspectivas para que puedan actuar de manera diferente y así, obtener mejores resultados de los que estaban obteniendo antes, como relacionarse mejor con los demás, tener mayor empatía, sacar mejores notas, comunicarse de forma más afectiva, liderar equipos con mejores resultados, entre otros.

**2. Sujetos que intervienen en el coaching.** El coaching desde su vertiente educativa, considera al profesor (coach) como facilitador y al alumno (*coachee*) como generador de su propio conocimiento. Según Bayón (2006:47) citado en el artículo de Coaching Educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales (2014:227-228), el coach puede desempeñar siete roles distintos en la relación con el pupilo: maestro, socio, investigador, espejo, profesor, guía y notario.

*“1. Como maestro, el coach coordina, modela, encauza y analiza. Además, mantiene una escucha activa, promueve la reflexión, demuestra interés y respeto por el aprendiz.*

*2. Como socio, comparte responsabilidades, define estrategias, negocia, se involucra. Además, se compromete con la confidencialidad y la transparencia.*

*3. Como investigador, asume una función indagadora; pregunta, descubre necesidades, muestra curiosidad, pero, a la vez, lo hace con rigor.*

4. *Como espejo, refleja una imagen veraz del aprendiz, no sesgada, es honesto, directo y procura hacer ver al pupilo sus fortalezas y potencial.*
5. *Como profesor, mediante la función docente, dota de herramientas, reta y estimula el pensamiento, ofrece estrategias y opciones de respuesta.*
6. *Como guía, orienta, anima, sugiere y encamina, pero siempre con la libertad suficiente como para que el aprendiz sea quién vaya tomando las decisiones.*
7. *Como notario, ejerce la función normativa, comprueba los avances producidos, establece acuerdos, resuelve dudas, realiza el seguimiento y ayuda al aprendiz a reevaluar su progreso.”*

El coach es un acompañante en el progreso del coachee. Es importante que los docentes desarrollen las diversas competencias que poseen los coach para que coadyuven al desarrollo del potencial de los coachees y éstos alcancen su autonomía.

## F. Herramientas en el proceso de coaching

Las herramientas en el proceso de coaching son esenciales para alcanzar objetivos y desarrollar el potencial de los *coachees*. A través de la aplicación de estas herramientas es posible la transformación personal y el empoderamiento del *coachee*.

**1. Herramientas internas.** Son las que se basan en la capacidad propia del docente o coach.

### a. Calibración

- **Objetivo:** Observar detalladamente las señales no verbales de la comunicación.
- **Descripción:** Para Bou (2013:39) “*esta herramienta es la máxima expresión de la observación.*” En la calibración se realiza una observación muy detallada y minuciosa de todos los movimientos de la persona o el grupo de personas para luego realizar una interpretación de los mismos. En el coaching educativo, esta calibración es importante cuando se llevan a cabo tutorías, reuniones con padres de familia o con otros maestros, en clase para conocer las necesidades de los estudiantes, para poder averiguar pautas de comportamiento y observar ciertas conductas. Con base a estas observaciones se pueden realizar modificaciones o cambios en la estructura de clase, de las reuniones o establecer objetivos que permitan mejorar la comunicación.

**b. Escucha empática**

- **Objetivo:** Interpretar los pensamientos, emociones y comunicación verbal en el proceso de coaching.
  
- **Descripción:** Bou (2013:45) indica que la finalidad de la escucha empática es *“comprender realmente el punto de vista de la otra persona, cómo interpreta la realidad, cuáles son sus pensamientos y sus emociones...”* Esta es una de las cualidades importantes que un coach, docente o profesional necesita practicar. Ya que a través de esta escucha se puede comprender mejor a las personas, ya que se puede conocer profundamente cómo piensa, siente y se relaciona. Es importante tomar en cuenta que para llevar a cabo una escucha empática es necesario:
  - ✓ Demostrar interés y curiosidad por la otra persona.
  - ✓ Escuchar con todo el cuerpo.
  - ✓ Mantener una actitud abierta y positiva.
  - ✓ Dejar a un lado los prejuicios y etiquetas.
  - ✓ Evitar las distracciones.
  - ✓ Darle el tiempo necesario a la persona para que se exprese.
  - ✓ Proporcionarle retroalimentación oportuna para que sepa que se le está escuchando atentamente.
  - ✓ Crear un clima agradable y de confianza.
  - ✓ Analizar la información y tomar notas discretamente.
  - ✓ Respetar los silencios.
  - ✓ Asentir o proporcionar mensajes claros y cortos durante la conversación.
  - ✓ Escuchar atentamente hasta el final de la conversación.

### c. Espejar

- **Objetivo:** Crear una conexión a través del lenguaje verbal y no verbal con el *coachee*.
- **Descripción:** Es una de las herramientas de coaching educativo que permite escuchar con todo el cuerpo, es decir crear *rapport* con la otra persona. Al crear este *rapport* hay una comprensión y un entendimiento más profundo de la otra persona, al reflejar o igualar con discreción el lenguaje verbal o no verbal del *coachee*.

### d. Parafrasear

- **Objetivo:** Interpretar de manera más amplia el mensaje que el *coachee* desea comunicar.
- **Descripción:** Bou (2013:54) lo define como: *“una técnica que se utiliza para crear sintonía con la otra persona o con un grupo, e implica querer conocer lo que piensa y como siente el otro, mostrar interés por su forma de ser y por su manera de ver el mundo.”*

Parafrasear es interpretar y utilizar otras palabras para comprender el mensaje que otra persona o personas quieren comunicar. Permite crear sintonía con el otro. Al parafrasear, según Bou (2013:55) se pueden lograr los siguientes objetivos:

1. *“Permitir a la otra persona escuchar lo que acaba de decir y reflexionar sobre ello.*
2. *Estimular el discurso.*
3. *Resumir el discurso de la persona.”*

**e. Feedback o retroalimentación**

- **Objetivo:** Brindar información a otra persona con relación a su actuar, comportamiento o forma de trabajo con el fin de reforzar o corregir su proceder.
- **Descripción:** El *feedback* es una valiosa herramienta que permite hacer consciente al *coachee* de los comportamientos o actitudes que puede modificar y también, le permite reforzar los objetivos y metas alcanzadas tanto a nivel personal, académico como profesional. El *feedback* facilita un proceso de aprendizaje continuo, el cual abre oportunidades para compartir opiniones y experiencias que mejoran el desempeño. Es importante que el *feedback* se fundamente en hechos concretos.

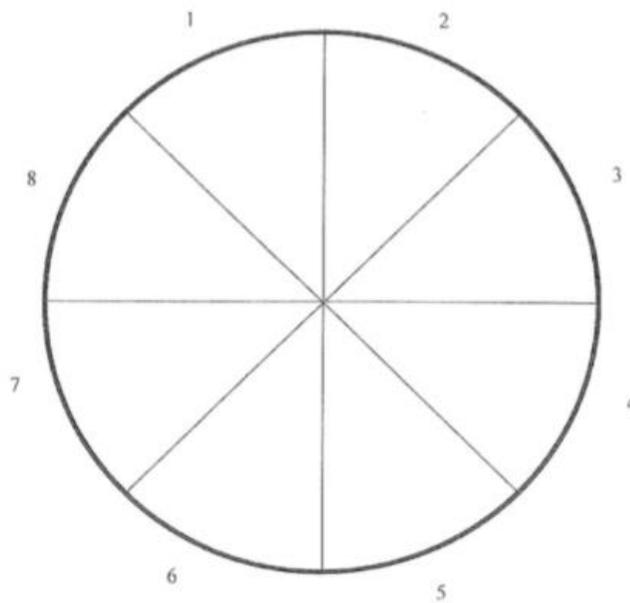
**2. Herramientas externas.** Son recursos externos que utilizan los docentes o *coaches*. Algunas herramientas externas que favorecen el autoconocimiento, conocer objetivos y plantear un plan de acción a futuro son las siguientes:

**a. Rueda de la vida**

- **Objetivo:** Evaluar la realidad del *coachee* y su equilibrio vital.
- **Descripción:** La rueda está dividida en ocho cuadrantes (de los cuáles el coach elige de acuerdo a la necesidad de su *coachee*) y este tendrá que colorear o marcar su grado de satisfacción (del 0% al 100%) con cada aspecto. La rueda de la vida se centra en cuatro pilares básicos:

- ✓ **Pilar físico:** relacionado con la alimentación, el descanso, la salud, la práctica de deportes, entre otros.
- ✓ **Pilar emocional:** equilibrio entre emociones positivas y negativas.
- ✓ **Pilar mental:** se relaciona con la capacidad de pensamiento positivo, optimismo, pensamiento creativo...entre otros.
- ✓ **Pilar espiritual:** encontrar sentido a su vida.

Ilustración 1: Rueda de la vida



Fuente. Coaching Educativo, Juan Fernando Bou (2013)

## b. Autobiografía

- **Objetivo:** Propiciar la reflexión del *coachee* al hacerlo más consciente de su historia personal.

- **Descripción:** En la autobiografía, el *coachee* escribe los hechos más importantes que han marcado su historia personal (su pasado) y las emociones positivas o negativas que tuvo en el momento que sucedió el evento. Al terminar la autobiografía, se invita al *coachee* a la reflexión y al análisis de cada uno de estos eventos, esto con el objetivo de reconocer creencias, ideas y patrones de comportamiento que ha tenido en su vida y también para encontrar soluciones a situaciones que no ha resuelto o que son difíciles.

### c. Mandala

- **Objetivo:** Orientar al *coachee* para diseñar su futuro y reflexionar acerca de su propio ser.
- **Descripción:** El Mandala es una herramienta de reflexión acerca del futuro, de lo que se quiere ser o conseguir. Es muy importante que el *coachee* tenga una visión a futuro, ya que esta visión impactará e influirá en las acciones del presente. El Mandala es una representación gráfica en donde el estudiante recorta fotos, imágenes de acuerdo a lo requerido en cada cuadrante. Al finalizar, se le pide al *coachee* que escriba o elija un credo personal y que lo coloque como título o pie de página del Mandala. Este credo personal puede ser: el nombre de su grupo favorito de música, el nombre de su artista preferido, el nombre de algún personaje, algún refrán, una frase inspiradora o que le sirva de inspiración para que pueda conseguir los objetivos y metas que se trazó en el cuadrante superior izquierdo del Mandala. La representación de estos cuadrantes con imágenes le permiten al *coachee* entrar en contacto con el sentido metafórico de manera sutil, amigable y creativa. Bou (2013:78-79) indica que en coaching educativo el Mandala “*supone un*

*compromiso del alumno con su visión o sus objetivos, metas y deseos.”*

Ilustración 2: Credo personal



Fuente: Coaching Educativo, Juan Fernando Bou (2013)

## G. Autoconocimiento

¿Qué define su actuar? ¿Conoce sus áreas de oportunidad y fortalezas? ¿Quién es?

Estas interrogantes despiertan mucho interés, atención e invitan a la reflexión. Algunas personas podrán responder casi automáticamente, otras no sabrán qué decir. ¿Cuál es el motivo? Es muy fácil conocer a otros, indicar cualidades, defectos y características de otras personas y enlistarlas. Pero, al pensar en estas preguntas desde la propia perspectiva ¿quién soy? ¿qué puedo decir de mí mismo, de mi persona? es difícil y a veces no se encuentran las palabras para describirse a sí mismo o se piensan únicamente los aspectos negativos.

En el proceso de coaching, el autoconocimiento es esencial para iniciar la transformación personal y para poder lograr el empoderamiento del *coachee*. Como lo indica Wolk (2013:27):

*“es una travesía que empieza con uno mismo. Es reconocer o declarar que hay algo que “no sé” o “no puedo”. Transformación, junto con crecimiento, implica morir o alquímicamente transmutar”.*

La palabra transmutar es sinónimo de alteración y cambio. Al llegar a este punto el proceso de coaching puede llegar a tocar las fibras más profundas del ser y convertirse en un catalizador que propicie y provoque cambios significativos en la vida de una persona. Frente a esta transformación pueden presentarse sentimientos de miedo, rechazo y sorpresa. Y ante estos sentimientos sobreviene la duda y a la vez, el deseo de superarlos. Allí es donde el papel del coach es esencial para alentar al *coachee* hacia ese viaje que tiene como destino final el propio interior.

Payá (1992:70) indica:

*“El conocimiento de sí mismo implica la aplicación de habilidades de autoobservación y autoevaluación. Asimismo, este esfuerzo o tarea para el conocimiento de sí, tiene un carácter diacrónico, ya que incorpora las dimensiones: proyectiva – futuro- y biográfica –pasado-, posibilitando de esta forma la construcción y consecución del propio proyecto de vida.”*

Para el proceso de coaching construir el proyecto de vida es altamente significativo y valioso. El proyecto de vida se basa en el pasado, se construye en el presente y se fijan metas y objetivos que posibiliten a la acción, modificando en el proceso creencias limitadoras, modificando al tipo de observador y expandiendo la capacidad de acción del *coachee*. Como lo indica Muradep (2012:16):

*“...coaching es acompañar a otro a reconocer la aventura de su propio héroe y apoyarlo en ella, esa tarea incluye despertar su alma, lo que, a su vez, requiere que el coach haya sido primero capaz de encontrarse a sí mismo...El coaching es una oportunidad de trascender, de ir más allá. Es una manera poderosa de reinventarse a cada momento...”*

Y esta reinención será posible a través del autoconocimiento, con el cual se logrará la transformación y el despertar a diferentes posibilidades de acción, las cuales traerán nuevas oportunidades de crecimiento personal y profesional.

## H. Desarrollo profesional y coaching

Chiavenato (2009:366) expone que los procesos de desarrollo en una organización tienen una estrecha relación con la educación. Y por ello:

*“...desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos, para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez representa un enriquecimiento de la personalidad humana.”*

La oportunidad de desarrollo que se les brinde a los docentes tendrá muchos beneficios que impactaran en la comunidad educativa. Contar con un programa de Coaching Educativo en la institución les brindará a los docentes crecimiento personal e influirá directamente en su desempeño laboral. Muradep (2012:18) menciona:

*“...es importante comprender que el coaching se focaliza en el individuo y su relación con el contexto, trabajando sobre sus habilidades, competencias y limitaciones. Su historia personal, creencias y valores son la base fundamental de su manera de actuar y, por lo tanto, de su desempeño”.*

El docente expuesto a un programa de coaching educativo mostrará mayor compromiso en su labor, será más consciente de sus competencias, fortalezas y áreas de mejora. Tendrá la capacidad de autoconocerse, de desarrollar su inteligencia emocional, de mejorar y transformar su persona, de plantearse metas personales y profesionales que lo impulsen a ser una mejor versión de sí mismo y ser un mejor docente. Será un docente que, a través de su desempeño, ejemplo, actitudes y rol en el aula, será un modelo para sus estudiantes que podrá acompañarles en su proceso de aprendizaje y potenciar su desarrollo individual y colectivo.

## **IV. MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico proporciona el plan acerca de cómo, cuándo, y qué información se recabó para realizar la propuesta de un programa de coaching para docentes en proceso de inducción.

### **A. Definición de la situación**

Esta institución cada año abre sus puertas y brinda la oportunidad a un grupo de maestras o maestros de reciente graduación para que, por un año, sean parte del programa de “Inducción Docente”. Este programa tiene un efecto positivo tanto en el desarrollo profesional como personal de los participantes.

Se seleccionan entre 10 a 15 maestros y se les ofrece un año más de práctica docente acompañadas por un maestro titular. El grupo es diverso, ya que los maestros participantes del programa egresan, la mayoría, de instituciones públicas y algunos, de instituciones privadas. Han realizado estudios de Magisterio Preprimaria, Magisterio de Educación Musical o Bachillerato en Educación.

Se asigna una maestra de inducción por grado El maestro titular es el encargado de guiar y dar acompañamiento. A lo largo del ciclo escolar las maestras pueden cambiar de grado dos o tres veces. Algunos son expuestos a estar en grados de primaria, aunque sean maestros de preprimaria o viceversa.

Durante el ciclo escolar, los participantes del programa de inducción participan en varios cursos de preparación como inglés, lectura de mapas, estrategias de enseñanza – aprendizaje, cursos de la Facultad de Educación, entre otros.

A lo largo de los años se ha encontrado que a pesar de ser seleccionados los maestros recién graduados no han desarrollado las competencias que les permitan tener un desempeño efectivo.

## **B. Justificación**

La formación y el desempeño de los docentes es un factor fundamental para la calidad educativa. Los docentes se convierten en agentes activos y decisores, que deben poseer las capacidades que permitan realizar cambios que tengan un impacto positivo en la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje, una actitud positiva hacia el aprendizaje permanente y las innovaciones educativas. Urge el desarrollo de estrategias de mejoramiento del docente, orientadas a su formación básica y a su educación permanente. El cuerpo docente debe disponer de cierta autonomía que le permita tomar decisiones e innovar su práctica cotidiana. Para esto un componente básico en su proceso de formación debe ser la capacidad de autoevaluación, la reflexión y la formulación de metas.

En el programa de inducción los maestros titulares tienen altas expectativas de los maestros recién graduados y les asignan responsabilidades, dentro y fuera del aula, para involucrarlos activamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las responsabilidades pueden ser de planeamiento, trabajo individual o grupal con estudiantes, realizar material didáctico, manejo de disciplina, entre otros.

A lo largo del ciclo escolar, se ha observado que algunos de los participantes del programa de inducción están desmotivados, abrumados por la cantidad de información que se maneja en juntas, tienen poca comunicación con sus maestros titulares y aún muestran inconsistencia en la adaptación a la cultura organizacional del colegio. Además, el tiempo que poseen los maestros titulares, para el proceso de acompañamiento y retroalimentación, es limitado por varios factores como: reuniones con padres de familia, administración y otros maestros, atención a los

estudiantes, planeamiento, turnos y otras actividades que requieren la atención del maestro titular.

Es por ello, que esta propuesta plantea integrar un proceso de coaching educativo a los docentes en un proceso de inducción, para desarrollar el potencial y talento de los participantes. Este programa beneficiará e impactará en su desempeño profesional y en el ámbito personal. En este proceso los participantes del programa tendrán un acompañamiento sistemático y personalizado.

### **C. Objetivos**

Para llevar a cabo la propuesta se plantearon los siguientes objetivos:

#### **1. Objetivo general**

Diseñar un programa de coaching educativo para docentes en un proceso de inducción.

#### **2. Objetivos específicos**

- a. Investigar acerca de la profesión docente, los fundamentos conceptuales del coaching en un programa de inducción docente y las bases de un programa de inducción.
- b. Analizar la situación real de los docentes en inducción y así detectar fortalezas y áreas de mejora.
- c. Seleccionar herramientas para implementar un proceso de coaching para docentes.

## D. Metodología

La estrategia metodológica utilizada en esta propuesta se apoya en una búsqueda de fuentes confiables de información relacionadas con la profesión docente, el proceso de inducción, inteligencia y equilibrio emocional del educador, coaching y coaching educativo.

El trabajo se realizó en las siguientes fases:

1. Recopilación de fuentes de información: Se llevó a cabo una revisión teórica de varios temas relacionados con la profesión docente y coaching, incluyendo características de la profesión docente, definición del programa de inducción en una institución, principios del coaching, coaching educativo y algunas herramientas, autoconocimiento y desarrollo profesional.

2. Análisis de la situación real: En esta fase se seleccionó una muestra de maestros titulares (solamente los que han tenido maestros de inducción a cargo) y se realizó una entrevista para detectar fortalezas y áreas de oportunidad.

3. Descripción del proceso:

a. Recolección de los datos: Para recabar la información se utilizó una entrevista semi-estructurada.

Objetivo de la entrevista: Detectar áreas fortalezas y áreas de mejora del programa de inducción docente.

Se realizaron varias preguntas que permitieran conocer e indagar las siguientes áreas:

- ✓ Fortalezas del programa
- ✓ Áreas de mejora y oportunidad
- ✓ Retos y limitaciones que conlleva ser maestro titular con un maestro de inducción a cargo

- ✓ Aprendizajes significativos obtenidos al finalizar el programa de inducción
- ✓ Temas y/o competencias que se considerarían pertinentes desarrollar con los maestros del programa de inducción.

b. Análisis de la información obtenida: Al finalizar las entrevistas se recopiló la información recabada, se revisó y se realizó una interpretación de las respuestas. El análisis de las entrevistas evidenció áreas de oportunidad y fortalezas del programa de inducción docente. Además, los maestros titulares evidenciaron preocupación por el poco tiempo para desarrollar en los maestros de inducción docente áreas de crecimiento personal y autoconocimiento. Indicaron que el programa se enfoca en desarrollar competencias profesionales y podría ser enriquecedor brindarles también herramientas de crecimiento personal y resolución de problemas.

4. Diseño del programa: Con base a la fundamentación teórica, a los resultados del análisis de la situación real y a la información proporcionada en las entrevistas se diseña el programa. El programa se fundamenta en los principios del coaching, el coaching educativo y la inteligencia emocional. Tiene como premisa la formación docente como un proceso continuo de aprendizaje, de vital importancia para el desarrollo y calidad de una institución educativa. El programa plantea objetivos que buscan empoderar a los docentes, brindar un acompañamiento sistemático, mejorar la comunicación y facilitar la adaptación a la institución educativa. Además, presenta una metodología activa y participativa basada en el constructivismo y constructivismo social. Incluye el perfil del coach y los lineamientos generales para las sesiones. Las herramientas del proceso de coaching están divididas en dos módulos: Herramientas de coaching individual y herramientas de coaching grupal. Al final de cada módulo, hay un cierre que incluye una reflexión y celebración de los logros alcanzados.

5. Validación de expertos: Se diseña un instrumento para consultar la validez del programa. Se verifica con dos expertos. Los criterios para evaluar el programa fueron los siguientes:

- Claridad en la redacción de objetivos (generales y específicos).
- Coherencia entre la teoría y el programa propuesto
- Verificación de los componentes que integran el programa (que éstos respondan a un programa educativo)
- Transferibilidad del programa a otros contextos

6. Implementación: La propuesta se implementará el próximo ciclo a los docentes que inicien el proceso de inducción en la institución educativa.

7. Evaluación: Se realizará al finalizar el programa una encuesta de satisfacción de usuarios.

Figura 2: Proceso metodológico



## **E. Alcances y limitaciones**

### **1. Alcances**

a. El modelo puede ser aplicable en cualquier institución que ofrezca un proceso de inducción a docentes.

b. Algunas herramientas del programa de coaching educativo propuesto, pueden ser aplicables a docentes en servicio que deseen mejorar su desempeño profesional.

c. El impacto positivo del proceso de coaching en el desarrollo personal y profesional.

### **2. Limitaciones**

a. El tiempo de aplicación del programa, el cual tendrá que ser congruente con la disponibilidad de tiempo que la institución proponga y facilite para su implementación.

b. El personal que sea designado para llevar a cabo la propuesta tiene que haber desarrollado las competencias para poder facilitar el proceso.

c. La cultura organizacional, debido a que se requiere una institución que esté abierta al cambio y al desarrollo del potencial de sus colaboradores.

## V. RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados de las entrevistas a maestros titulares y las sugerencias de cambio por los expertos que validaron la propuesta del Programa de Coaching Educativo para maestros en un proceso de inducción.

### A. Resultados de las entrevistas

Con base en la entrevista semi estructurada que se realizó a los docentes que han tenido a su cargo maestros del programa de inducción, se obtuvieron los siguientes datos:

- Los maestros de inducción necesitan mejorar su autoconfianza y autoconocimiento, se necesita empoderarlos con las herramientas que se les brindan y fortalecer la relación maestro-alumno, maestro-maestro.
- El tiempo es una limitante para que los maestros titulares ayuden en áreas de crecimiento personal, ya que en clase se desarrollan y se enfocan más en aspectos de cultura organizacional, currículo, atención a estudiantes, disciplina, manejo de grupo, padres de familia, entre otros.
- El programa es una excelente oportunidad de desarrollo profesional, ya que amplía la visión, que tienen los docentes recién egresados, de la carrera docente. Hay un aporte al país de docentes mejor preparados.
- La evaluación que se realiza podría actualizarse cada año y debería ser congruente con las metas propuestas por el programa de inducción docente.
- Es importante que el maestro en el programa de inducción confíe en sí mismo para que puedan descubrir sus talentos y áreas de mejora.
- Se necesita fortalecer la inteligencia emocional.
- No todos los maestros titulares tienen las mismas expectativas del trabajo que los docentes en inducción tienen que realizar. Ellos sugieren crear un perfil o lineamientos que les oriente en este aspecto.

## **B. Sugerencias de los expertos que validaron el programa**

El programa de coaching fue validado por expertos. Del resultado de la validación se realizaron varias modificaciones en el programa de coaching planteado y así poder cumplir con los objetivos propuestos.

Las sugerencias de cambio indicadas por los expertos fueron:

- ✓ Incluir la filosofía en la que se sustenta el programa.
- ✓ Describir la evidencia de aprendizaje que se obtendrá de los participantes al finalizar el programa.
- ✓ Adjuntar un cronograma.
- ✓ Por ser el coaching un proceso de crecimiento personal y en el que el proceso es reflexivo y participativo; se sugirió agregar una metodología que respondiera a las características y modalidad del programa.
- ✓ Proponer un proceso de evaluación formativa.
- ✓ Agregar los lineamientos generales al empezar cada sesión
- ✓ Agregar el perfil del coach que va a desarrollar el programa.

Con los resultados obtenidos de las entrevistas y con las recomendaciones de los expertos que validaron el programa se reorientó la propuesta del programa.

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A. Conclusiones

1. La implementación del programa de coaching educativo dependerá de la institución educativa y de lo establecido en sus programas de formación.
2. El programa de coaching educativo es complementario al proceso de formación inicial docente que ofrezca la institución educativa.
3. Un proceso de coaching, posibilitará que los docentes aumenten la confianza en sí mismos y desarrollen su inteligencia emocional.
4. El programa de coaching educativo como un componente del proceso de inducción facilitará la adaptación de los docentes a la cultura organizacional.
5. El coaching es un proceso de crecimiento personal y por ello, los resultados y avances que se obtengan serán inherentes a cada *coachee*, ya que responderán a sus propias características y a las metas propuestas.
6. El autoconocimiento es parte fundamental del proceso de coaching, ya que le permitirá al *coachee* descubrirse a sí mismo, develar sus fortalezas y áreas de mejora para transformarse y ser una mejor versión de sí mismo.
7. Es importante que el docente, como agente clave en el sistema educativo, posea estrategias que le permitan manejar adecuadamente el estrés y las situaciones difíciles que se presenten en su aula.

8. El programa de coaching educativo podrá desarrollarse con docentes de instituciones públicas o privadas y de cualquier nivel educativo.

## **B. Recomendaciones**

1. Incorporar el programa de coaching al inicio del ciclo escolar para facilitar la adaptación de los docentes que se encuentran en proceso de inducción.

2. Complementar la formación inicial docente con un programa de coaching para que los docentes puedan desarrollar todo su potencial personal y profesional.

3. El profesional que facilite el programa de coaching educativo debe haber desarrollado las competencias que se requieren.

4. La implementación del programa se realizará de forma gradual, siguiendo los módulos propuestos y contará con la aprobación de las autoridades del centro educativo.

5. Durante el desarrollo del programa de coaching, es importante llevar un registro de los participantes, así se tendrá evidencia del crecimiento personal y/o profesional.

6. Para una adecuada implementación del programa de coaching educativo la confianza, cordialidad, confidencialidad son indispensables.

7. Compartir con otras instituciones educativas el programa de coaching educativo para fortalecer el desempeño docente.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

1. Albadalejo, M. (2010, Septiembre). Coaching y competencias emocionales. *no. 334*. Revista Padres y Maestros. Retrieved from <https://revistas.upcomillas.es/index.php/padresymaestros/article/download/1195/1015>
2. Albaladejo, M. (2014, Febrero 10). *Coaching & Comunicación*. Retrieved from Artículos Marta Albaladejo: <http://martalbaladejo.com/edicion-en-espanol-de-aprender-y-educar-con-bienestar-y-empatia>
3. Ariza, R. (2014, junio 17). *Filo Coaching*. Retrieved from Filo Coaching herramientas: <http://filocoaching.com/palt-herramienta-para-gestionar-tus-ladrones-del-tiempo/>
4. Armas, L. E. (2009). *PNL*. Retrieved from Estrategias en Programación Neurolinguística : <https://psiquemc.files.wordpress.com/2014/11/manual-de-tecnicas-y-estrategias-de-pnl.pdf>
5. Badía, P. (2017, 1 11). Los retos de la profesión docente. *El diario de la educación*.
6. Bizquera Alcina, R. (2003, enero). *Revista de Investigación Educativa*. Retrieved from Educación emocional y competencias básicas para la vida: <http://revistas.um.es/rie/article/view/99071/94661>
7. Bona, C. (2015, Julio 7). Los nuevos retos de la educación. *Los nuevos retos de la educación TEDxBarcelona*. Barcelona.
8. Bou Pérez, J. F. (2006). *Coaching para docentes*. España: Gamma.
9. Bou, J. F. (2013). *Coaching educativo*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U y LID.
10. Bustamante Rojas, A. (2006). Educación, compromiso social y formación docente. *Revista Iberoamericana de Educación*. Retrieved from <http://rieoei.org/opinion16.htm>
11. Caro, M. (2015, diciembre 07). *Ideas que inspiran. Noticias, novedades y tendencias del mundo universitario y profesional*. Retrieved from Pearson: <http://ideasqueinspiran.com/2015/12/07/que-es-el-coaching-educativo/>
12. Casares Arrangoiz, D. (2000). *Líderes y educadores. El maestro, creador de una nueva sociedad*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
13. Castro González, M. d. (2016). *Coaching en Acción*. México, D.F.: Editorial Trillas.

14. Chacón, M. T. (2001, Noviembre). Guía Programa de Inducción Docente.
15. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: Mc Graw-Hill.
16. Cruz García, R. (2008, Febrero Sábado 9). El maestro como facilitador de procesos de aprendizaje. *El Siglo de Torreón*.
17. Cubeiro, J. C. (2011). *Por qué necesitas un coach*. España: Alienta Editorial.
18. Day, C. (2011). *Pasión por Enseñar. La identidad personal y profesional del docente y sus valores*. Madrid, España: Narcea Ediciones.
19. Ghillione, O. (2015, Mayo 7). Profesores que dejan marca. *Profesores que dejan marca TEDxRio de la PlataED*.
20. Goleman, D. (2001). *La inteligencia emocional : por qué es más importante que el cociente intelectual*. México: Punto de Lectura.
21. González Álvarez, C. M. (2012, Septiembre). Aplicación del Constructivismo Social en el Aula. Guatemala, Guatemala.
22. González, M. T., & Cutanda López, M. T. (2015). La formación del profesorado y la implicación (engagement) de los estudiantes en su aprendizaje. *Revista Iberoamericana de Educación*, 9-24.
23. Ingersoll, R., & Perda, D. (2008). The Status of Teaching as a Profession. In *In Schools and Societ: a Sociological Approach to Education* (pp. 106-118). Los Angeles: Pine Forge Press.
24. Jofre, R. (2007, Julio 31). *Programas de inducción de personal*. Retrieved from Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/programas-de-induccion-de-personal/>
25. Kise, J. A. (2006). *Differentiated Coaching: a framework for helping teachers change*. London, United Kingdom: Sage Publications Ltd.
26. Llamas, A. (2017). *El arte de educar. Técnicas de coaching para guiar a nuestros hijos*. México: Penguin Random House Grupo Editorial, S.A. de C.V.
27. Mañú, J. M. (2011). *Docentes competentes*. Madrid, España: Narcea Ediciones.
28. Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal. Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.

29. Payá, M. (1992). El autoconocimiento como condición para construir un personalidad moral y autónoma. In M. Payá, *El autoconocimiento como condición para construir un personalidad moral y autónoma* (pp. 69-76). Barcelona, España. Retrieved from file:///C:/Users/per04266/Downloads/Dialnet-EIAutoconocimientoComoCondicionParaConstruirUnaPer-126263.pdf
30. Ravier, L. (2010). Arte y Ciencia del Coaching: su historia, filosofía y esencia. Retrieved from [https://issuu.com/leoravier/docs/arte\\_y\\_ciencia\\_del\\_coaching\\_9870211984](https://issuu.com/leoravier/docs/arte_y_ciencia_del_coaching_9870211984)
31. Sánchez Fernández, Y. (2012, Noviembre 21-23). La educación emocional en la formación permanente del profesorado. Innovagogía.
32. Tobón, S. (2013). *Metodología de Gestión Curricular*. México, D.F.: Editorial Trillas.
33. Torres Hernández, A. (2013, Noviembre 6). La profesión docente. *Milenio Diario*. Retrieved from [http://www.milenio.com/firmas/alfonso\\_torres\\_hernandez/profesion-docente\\_18\\_185561523.html](http://www.milenio.com/firmas/alfonso_torres_hernandez/profesion-docente_18_185561523.html)
34. Whitmore, J. (2011). *Coaching*. México, D.F. : Paidós Mexicana, S.A.
35. Wolk, L. (2011). *Coaching, El arte de soplar las brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
36. Wolk, L. (2013). *Coaching: El arte de soplar brasas en acción*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

## VIII. ANEXOS

Anexo 1 Instrumento 1 - Entrevista

Anexo 2 Instrumento 2 – Validación de expertos

Anexo 3 Programa de Coaching Educativo

**Anexo I**  
**Instrumento I**

**Entrevista a docentes titulares**

**(que han tenido a su cargo docentes del programa de inducción)**

**Objetivo del instrumento:** Detectar áreas fortalezas y áreas de mejora del programa de inducción docente.

**Instrucciones:** El objetivo de esta entrevista es detectar fortalezas y áreas de mejora en el programa de inducción docente. La información proporcionada será tratada de manera confidencial. ¡Muchas gracias por su colaboración y tiempo!

1. ¿Qué fortalezas tiene este programa?
2. ¿En qué aspectos o áreas podría mejorarse?
3. ¿Qué otros temas y/o competencias, aparte de las estrategias de enseñanza-aprendizaje y cultura organizacional, consideraría pertinente desarrollar con los maestros del programa?
4. Como maestro titular, que ha tenido a su cargo un docente del programa de inducción, escriba 3 de sus fortalezas:
5. ¿Cuál ha sido su mayor reto como maestro titular? ¿Cuáles han sido sus mayores limitaciones?
6. Solamente responder si fue parte del programa de inducción en años anteriores, ¿cuáles fueron los aprendizajes que favorecieron su profesión docente?

## Anexo II

### Instrumento II

#### Instrumento para validación de expertos

**Objetivo del instrumento:** Evaluar el diseño y contenido del programa de coaching educativo para docentes en un proceso de inducción.

ASPECTOS A EVALUAR		Sí	Parc.	No
1.	Claridad en la redacción de los objetivos del programa.			
2.	El programa de coaching educativo propuesto, contiene los componentes que son propios de un programa educativo.			
3.	La justificación responde a la situación problemática presentada.			
4.	Los objetivos planteados están relacionados a la naturaleza del programa.			
5.	Las herramientas propuestas permiten la consecución de los objetivos del programa.			
6.	El programa tiene coherencia con la teoría en la que se sustenta.			
7.	El programa muestra organización y redacción adecuada a la población a la que se dirige.			

Parc.: Parcialmente

#### OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



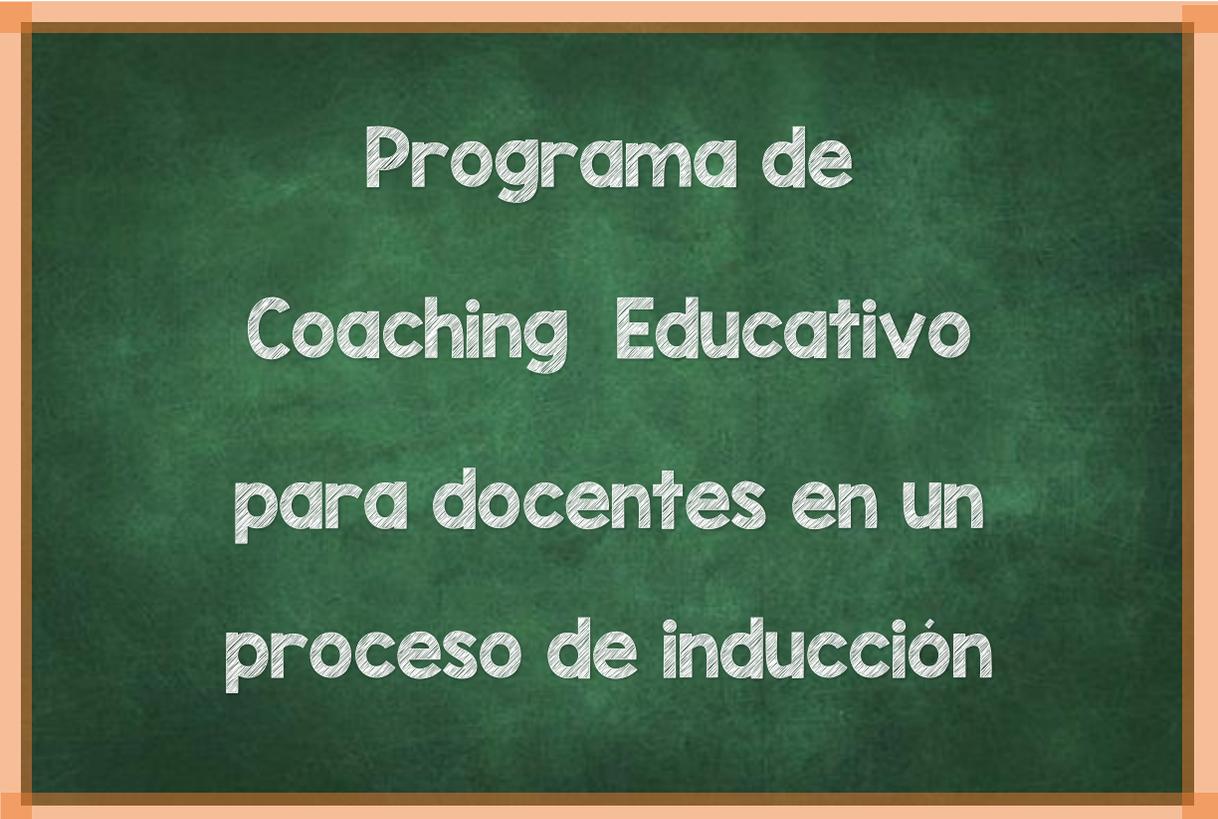
---



---

Validado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

## Anexo III



**Programa de  
Coaching Educativo  
para docentes en un  
proceso de inducción**

**Trabajo de graduación como  
Modelo de Trabajo Profesional,**  
presentado por *Laura Stella Peralta Méndez*  
para optar al grado académico de  
Maestría en Liderazgo y Coaching Educativo

## **A. Presentación**

La formación de docentes es una responsabilidad social y debe transformarse si es que se quiere obtener el fruto esperado y detener el deterioro educativo existente. El magisterio es una profesión de grandes y complejas responsabilidades para con la persona y para con la sociedad. El maestro debe ser una persona idónea, consciente de su misión y de su responsabilidad.

Es indispensable preparar nuevas generaciones de docentes que sean efectivos, honestos, de conceptos claros, de personalidad definida, decididos a realizarse y ayudar a otros a lograr su plena realización; maestros comprometidos con el hoy de la historia, ubicados en el tiempo y en el espacio; pero con la mirada puesta en los ideales y valores eternos.

La formación de los docentes necesita ser cambiada radicalmente, no puede ser más de lo mismo, requiere un replanteamiento del modelo. Asimismo, se requiere que la práctica profesional del docente sea considerada como una práctica intelectual y autónoma que permita que el docente reflexione, indague y experimente, reconstruya su conocimiento y reflexione sobre su intervención y desarrolle su comprensión.

Al inicio de la carrera docente se requiere de un proceso de acompañamiento que sienta las bases para un proceso de desarrollo permanente. Durante el periodo de inducción, el docente puede ser beneficiado con un proceso de coaching que le permita el desarrollo de su potencial. El coaching educativo facilita la transformación del ser humano, así como la relación entre docente y estudiante.

Un docente del siglo XXI necesita un coach que fomente la autonomía, el desarrollo del potencial, que no le indique que hacer, que le permita indagar, le escuche, que propicie la reflexión, la toma de decisiones y que le formule preguntas poderosas para que por sí mismo decida, que se plantee metas y busque las estrategias que le permitan alcanzarlas.

El educador infunde, construye, forma, reforma, transforma, es decir crea y debe dirigirse al futuro, previendo los cambios a los que tendrán que enfrentarse las nuevas generaciones para resolver los problemas sociales.

Se presenta la propuesta de un programa de coaching educativo para docentes en un proceso de inducción para que su formación sea fortalecida y se asegure que serán los agentes de cambio que facilitarán aprendizajes significativos a sus estudiantes y coadyuvarán a su formación integral.

## **B. Objetivos**

1. Acompañar sistemáticamente a los maestros que participan en el proceso de inducción.

2. Mejorar la comunicación de las docentes del programa de inducción con sus maestros titulares.

3. Facilitar la adaptación, de los docentes en proceso de inducción, a la cultura organizacional.

4. Guiar a los docentes hacia la consecución de metas personales y profesionales.

5. Empoderar, a través del programa de coaching, a los docentes en proceso de inducción.

### **C. Justificación**

La formación docente es un proceso continuo. Este proceso se inicia con la formación inicial y se complementa con la formación continua. La inducción es el proceso que relaciona la formación inicial con la continua. La formación docente es de vital importancia para el desarrollo y la calidad de una institución educativa y sobre todo del docente mismo.

Los egresados de nivel medio que recién inician su carrera docente han desarrollado diferentes competencias y cuentan con experiencias diversas. Además, deben responder a los cambios y desafíos que conlleva la profesión docente. Algunos de ellos son:

- Responder a los requerimientos de la institución educativa e identificarse con la cultura organizacional
- Atención a estudiantes y a los padres de familia
- Analizar e implementar el currículo institucional
- En el aula, crear un ambiente propicio para el aprendizaje
- Llevar a cabo un trabajo colegiado con los nuevos colegas que conforman el equipo docente

Para responder a estos desafíos se requiere que los docentes tengan una sólida formación y que además hayan desarrollado competencias que les permitan aprender a lo largo de la vida.

Entonces, ¿cómo podrá manejar o afrontar un docente recién egresado todos estos aspectos propios de la profesión docente y responder con efectividad y calidad a los requerimientos de la institución educativa?

Además, como lo expresa el perfil del ciudadano, citado en la “Propuesta del modelo de formación inicial docente” (2012:22):

*“Un Estado con esas dimensiones requiere de personas que hayan desarrollado su ser, su espiritualidad, su cuerpo y sus diversas formas de expresión para relacionarse con y apreciar la naturaleza” (MINEDUC, 2007).*

En el proceso formativo de los docentes hay áreas de oportunidad, ya que carecen de capacidades fundamentales, tales como: implementar un proceso de reflexión y de metacognición, autoevaluación, formulación de metas, autoconocimiento y valoración de sí mismo. Estos procesos podrán ser desarrollados si son favorecidos de participar en un programa de coaching que fundamentalmente se encarga de desarrollar el potencial de las personas.

Y es en el desarrollo del ser donde el coaching encuentra su mayor expresión. Por ello que un programa de coaching educativo para acompañar a estos docentes en su formación inicial marcaría la diferencia, ya que en un proceso de coaching se concede el papel estelar al participante, quien a través de valiosas herramientas puede conocerse a sí mismo, descubrir sus fortalezas, puntos de mejora, creencias que lo limitan, traer afuera situaciones difíciles y que puedan limitar su desempeño y/o crecimiento personal.

Bou (2013:19-20) expone que el coaching educativo:

*“Nace con la intención de ocupar espacios de aprendizaje basados en los procesos de “aprender a aprender”. El coaching educativo se centra en el desarrollo de las personas que participan en el sistema educativo, sobre todo profesores, alumnos, padres y directivos, facilitándoles unos recursos y herramientas de trabajo específicas que les permitan mejorar su desempeño.”*

El coaching educativo influye en la conciencia de los participantes (los invita a la reflexión sobre lo que hacen, piensan o creen), la responsabilidad (capacidad de elegir entre varias opciones), la creatividad (deben sentirse libres para tomar cualquier decisión) y la transformación (lograr un cambio será un objetivo importante en el proceso de aprendizaje). Puede agregarse también que una nueva concepción de la educación como lo expone el documento de los cuatro pilares de la educación según UNESCO (1996):

*“...debería llevar a cada persona a descubrir, despertar e incrementar sus posibilidades creativas, actualizando así el tesoro escondido en cada uno de nosotros”*

Lo cual puede hacer trascender a la finalidad instrumental de la educación, percibida únicamente para desarrollar capacidades; para considerarla como un medio para la realización de la persona en toda su plenitud, lo que permitiría una comprensión más profunda del ser, para aprender a ser.

Así como lo indica Delors (1996:9) en el documento de los cuatro pilares de la educación:

*“Este desarrollo del ser humano, que va del nacimiento al fin de la vida, es un proceso dialéctico que comienza por el conocimiento de sí mismo y se abre después a las relaciones con los demás. En este sentido, la educación es ante todo un viaje interior cuyas etapas corresponden a las de la maduración, constante de la personalidad. En el caso de una experiencia profesional positiva, la educación, como medio para alcanzar esa realización, es, pues, a la vez un proceso extremadamente individualizado y una estructuración social interactiva.”*

## D. Principios del coaching

El coaching es un proceso de desarrollo del potencial de las personas por lo que está sustentando en los siguientes principios:

Tabla 2: Principios del coaching

Principio	Definición
1. Libertad	Existe la oportunidad de elegir entre diversas posibilidades.
2. Coherencia	Se plantean metas, y de acuerdo a éstas se seleccionan las acciones a implementar y se alcanzan resultados previstos.
3. Confidencialidad	Es básico resguardar la información compartida y los procesos implementados.
4. Responsabilidad	Cada uno de los sujetos asume los compromisos adquiridos.
5. Compromiso	Llegar voluntariamente a diversos acuerdos y cumplirlos.
6. Confianza	Capacidad de crear una relación transparente y asertiva.
7. Interesarse por el otro	Tener presente que la otra persona desarrollará su potencial y alcanzará metas.
8. Respeto a la interacción con el otro	Es una relación entre personas y el respeto y la cordialidad deben estar presentes.
9. Promover el desarrollo personal	Los sujetos, coach y coachee permanentemente se están desarrollando y aprendiendo.
10. Autoconciencia	Crear en nosotros mismos y en nuestras posibilidades para alcanzar metas y objetivos propuestos.
11. Flexibilidad	Buscar diferentes alternativas según las circunstancias, que permitan alcanzar las metas propuestas.
12. Decisión y acción	Tomar decisiones y buscar las acciones que posibiliten alcanzar metas y objetivos que desarrollen el potencial.
13. Creatividad	Buscar formas innovadoras de alcanzar los objetivos propuestos y las metas planteadas.

Fuente: Elaboración propia

## E. Filosofía

El programa tiene como base filosófica las teorías de Sócrates y de Platón. El método socrático, técnica para obtener conocimiento por medio de la palabra, aparece en las obras de Platón, las cuales están escritas en forma de diálogos. El protagonista es Sócrates, quién hace reflexionar a sus discípulos a través de preguntas generadoras e inteligentes para que ellos mismos desarrollen capacidades y lo descubran por sí mismos y así puedan encontrar la verdad.

Como Bou lo indica (2006:14):

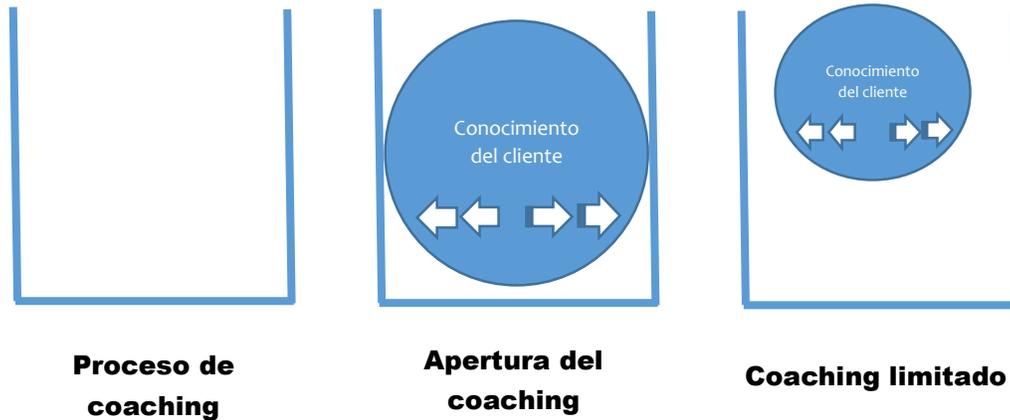
*“De eso se trata el coaching, de acompañar al destinatario de este proceso de aprendizaje mediante aquellas preguntas e intervenciones que le ayuden a encontrar las mejores respuestas y conseguir los objetivos que se propone.”*

Así como Sócrates no daba respuestas o soluciones, sino que ayudaba a encontrar estas respuestas a sus discípulos; así es el proceso de coaching. Ravier expone que el coaching reconoce el potencial y la fuerza del método socrático, asimismo indica (2010:57):

*“El coaching es un proceso, una metodología particular que hace de catalizadora del potencial del cliente, a través de su propio conocimiento.”*

Ravier (2010:57) representa el proceso de coaching con la metáfora de un “recipiente vacío” y lo grafica de la siguiente manera:

### Ilustración 3: Metáfora de un “recipiente vacío”



Fuente: Ravier, Leonardo. (2010) *Arte y Ciencia del Coaching: su historia, filosofía y esencia*.

En un proceso de coaching, el “recipiente” se puede representar como la relación entre el coach y el *coachee*, esta relación debe contar con la mayor apertura posible. Al tener más apertura, mayor será el trabajo que el cliente podrá ejercer sobre sus propias capacidades. Cuando en el proceso de coaching, el coach aporta sus propios saberes (ideología, pensamientos o concepciones) el proceso se vuelve “limitado” ya que el cliente recibe el conocimiento desde fuera y no lo descubre o construye por sí mismo (base esencial del coaching). La construcción de un marco favorable para el proceso de coaching es un trabajo tanto del coach como del *coachee*. Ambos construyen y contribuyen al proceso.

La filosofía del programa de coaching está basada en la creencia que el ser humano puede desarrollarse y que otro puede contribuir al desarrollo de otra persona.

## F. Fundamentación teórica

Este programa se sustenta en los principios del coaching, coaching educativo y la inteligencia emocional. Iniciar un camino de transformación personal y profesional es posible a través del coaching. El proceso de coaching abre posibilidades de acción tanto en el ámbito personal como laboral. Al hablar de coaching, se habla de empoderamiento, crecimiento y posibilidades de acción hacia el cambio. Varios autores han escrito acerca del coaching y lo definen como:

Leonardo Wolk (2011:23-25):

*“Un proceso provocador y desafiante ya que requiere cuestionar (y cuestionar-se) las estructuras rígidas de nuestra forma particular de ser y nuestras antiguas concepciones de “cómo deben hacerse las cosas en el mundo de las organizaciones”. El coaching es un proceso bien definido, con inicio y fin, en el que se establecen metas claras y se diseñan acciones para alcanzar los resultados deseados.”*

Juan Fernando Bou (2006:11) menciona que el coaching es:

*“un proceso de sistemático de aprendizaje, focalizado en la situación presente y orientado al cambio, en el que se facilitan recursos y herramientas de trabajo que permiten la mejora del desempeño en áreas que las personas requieran”.*

Para Kise (2006:139) el coaching es:

*“El arte de identificar y desarrollar el potencial de las personas.”*

Estos autores concuerdan que el coaching es un proceso provocador y de aprendizaje que influye directamente en el ser, en las creencias y emociones; además, tiene un impacto en el ámbito profesional y social. Coaching, es un proceso de cambio que se centra en la persona. En este proceso se desarrolla su autonomía, la capacidad de asumir responsabilidades, de poder visualizar sus fortalezas y áreas de mejora, y que desarrolle su pleno potencial.

Alejandra Llamas, en su libro *El Arte de Educar* (2017:35) indica que:

*“El coaching ayuda a buscar nuevas formas de observar, a crear nuevas distinciones para ampliar tu visión del mundo, y así encontrar nuevas opciones. Replanteamos creencias, pensamientos y filosofías adquiridas para construir una visión distinta, un nuevo matiz que favorezca a la reflexión, al cambio de perspectiva y, por lo tanto, a acciones diferentes que se adecuen al resultado que hoy queremos dar.”*

En esta definición, Llamas habla que el coaching permite ampliar la visión del mundo y de replantear creencias y pensamientos para construir una visión distinta. Por lo que se puede decir que a través del proceso de coaching una persona será capaz de ser un observador diferente de su propia vida y de sus experiencias. Esto le permitirá reflexionar de manera constructiva sobre sus acciones y enfrentar de mejor manera los obstáculos que se le presenten.

### **¿Qué es el coaching educativo?**

Nieuwerburgh (2012) en la página *International Centre for Coaching Education* (ICCE) define el coaching educativo como:

*“un proceso conversacional uno a uno, enfocado en la mejora del aprendizaje y el desarrollo, a través del incremento de la autoconciencia y la responsabilidad personal del coachee. En donde el coach es un facilitador del aprendizaje a través de preguntas poderosas, la escucha activa y desafíos para el coachee.”*

Caro (2015) en su artículo *¿Qué es el coaching educativo?* explica:

*“El coaching educativo reformula el papel del docente, porque su función ya no sería la de impartir contenidos teóricos para que sus alumnos los estudien sino acompañarles en su proceso de aprendizaje y potenciar su desarrollo*

*individual y colectivo. Es decir, actuar sobre cada uno de forma personalizada y en beneficio del conjunto.”*

Bou (2013:19-20) expone que el coaching educativo:

*“Nace con la intención de ocupar espacios de aprendizaje basados en los procesos de “aprender a aprender” que incluyen la toma en consideración de cada individuo desde un punto de vista holístico. Nos interesan conceptos del ser humano tales como talento, cualidades, habilidades, actitudes, competencias, modelos mentales, juicios, emociones, creencias y valores...El coaching educativo se centra en el desarrollo de las personas que participan en el sistema educativo, sobre todo profesores, alumnos, padres y directivos, facilitándoles unos recursos y herramientas de trabajo específicas que les permitan mejorar su desempeño.”*

El *coaching* educativo influye en la **conciencia** de los participantes (los invita a la reflexión sobre lo que hacen, piensan o creen), la **responsabilidad** (capacidad de elegir entre varias opciones), la **creatividad** (deben sentirse libres para tomar cualquier decisión) y la **transformación** (lograr un cambio será un objetivo importante en el proceso de aprendizaje).

## Objetivos del Coaching Educativo

Bou (2013:21) presenta como objetivos primordiales de un proceso de coaching educativo:

1. Incrementar la capacidad de conciencia de las personas que participan en todo proceso de aprendizaje, crear un *insight*, un “darse cuenta” de aquellas cosas que no están percibiendo. Ayudarles a salir de su zona de confort con preguntas que les hagan reflexionar, del tipo: ¿qué quieres conseguir?, ¿cuáles son tus metas?, ¿qué necesitas para alcanzar esos objetivos?, ¿qué te está impidiendo alcanzarlos?, ¿qué vas a hacer?

2. Hacerles ver su realidad desde distintas perspectivas para que puedan actuar de manera diferente y así, obtener mejores resultados de los que estaban obteniendo antes, como relacionarse mejor con los demás, tener mayor empatía, sacar mejores notas, comunicarse de forma más afectiva, liderar equipos con mejores resultados, entre otros.

## Sujetos que intervienen en el proceso de coaching

El coaching desde su vertiente educativa, considera al profesor (coach) como facilitador y al alumno (*coachee*) como generador de su propio conocimiento. Según Bayón (2006:47) citado en el artículo de Coaching Educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales (2014:227-228), el coach puede desempeñar siete roles distintos en la relación con el pupilo: maestro, socio, investigador, espejo, profesor, guía y notario.

*“1. Como maestro, el coach coordina, modela, encauza y analiza. Además, mantiene una escucha activa, promueve la reflexión, demuestra interés y respeto por el aprendiz.”*

2. *Como socio, comparte responsabilidades, define estrategias, negocia, se involucra. Además, se compromete con la confidencialidad y la transparencia.*
3. *Como investigador, asume una función indagadora; pregunta, descubre necesidades, muestra curiosidad, pero, a la vez, lo hace con rigor.*
4. *Como espejo, refleja una imagen veraz del aprendiz, no sesgada, es honesto, directo y procura hacer ver al pupilo sus fortalezas y potencial.*
5. *Como profesor, mediante la función docente, dota de herramientas, reta y estimula el pensamiento.*
6. *Como guía, orienta, anima, sugiere y encamina, pero siempre con la libertad suficiente para que el aprendiz tome sus decisiones.*
7. *Como notario, establece acuerdos, resuelve dudas, realiza el seguimiento y ayuda al aprendiz a reevaluar su progreso.”*

Como lo indica Bayón, el rol del docente, es un rol complejo, lleno de retos y posibilidades de acción. ¿Qué pasa entonces cuando un docente no está preparado para estos roles? ¿Cómo va a desempeñar el docente todas sus funciones de una manera eficiente si no tiene el acompañamiento necesario? ¿Cómo va a ser una guía y espejo para los estudiantes, si no conoce sus propias fortalezas y oportunidades de mejora?

Es por ello que el programa de coaching cumplirá una función crucial en la preparación de los docentes, para empoderarlos y guiarlos hacia la consecución de metas personales y profesionales. Así como para prepararlos para los retos que requiere la educación actual.

## Inteligencia emocional

*“Cuanto más abiertos estemos a nuestros propios sentimientos, mejor podremos leer los de los demás”.*

**Daniel Goleman**

¿En el aula, cómo se gestionan las emociones? ¿Cómo el docente maneja una situación de estrés, frustración o enojo con sus colegas, estudiantes o padres de familia? ¿Cuáles son las competencias emocionales que posee un docente?

En un proceso de coaching y en la profesión docente es crucial el desarrollo de la inteligencia emocional. La integración de la inteligencia emocional en el proceso de coaching le permitirá al docente reconocer sus propias emociones, percibirlas, asimilarlas y manejarlas adecuadamente. Al tomar autoconciencia de sus propias emociones, el docente podrá alcanzar plena satisfacción personal y profesional; lo cual se podrá ver reflejado en el aula, en el manejo de conflictos, en su capacidad de mediación ante diversas situaciones, en el desempeño de sus estudiantes y en su propio desempeño. En una institución educativa es importante establecer un equilibrio entre el desarrollo cognitivo y el desarrollo de las emociones.

Goleman (1998:198) indica que el término inteligencia emocional se refiere a:

*“La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término, pues, que engloba habilidades muy distintas —aunque complementarias— a la inteligencia académica.”*

La inteligencia emocional es una capacidad fundamental para construir relaciones con los demás y con el propio yo; ya que el manejo de emociones es crucial para lograr un desempeño equilibrado y óptimo en cualquier ámbito, tanto laboral como personal. Entonces, puede decirse que un profesor emocionalmente inteligente: reconoce sus propios sentimientos, emociones y estados de ánimo; toma conciencia de su rol como formador de personas; favorece el aprendizaje cognitivo y emocional de sus estudiantes, tiene altas expectativas de su clase; desarrolla la creatividad y los motiva a realizar un buen trabajo; procura un clima de confianza,

respeto y cordialidad entre sus estudiantes y les provee de estrategias para la resolución asertiva de problemas.

Goleman citado en Day (110:2011) indica que:

*“... comprender y ser capaz de aplicar la inteligencia emocional, es esencial para tener éxito en la vida.”*

Puede decirse que la inteligencia emocional va unida también al éxito laboral que un profesional pueda tener. La vida profesional está llena de altibajos, estrés, cambios de puesto, imprevistos, fechas límites, nuevas situaciones...que no solo pueden alterar el clima laboral, sino que pueden alterar las emociones y los sentimientos del trabajador. A todos estos cambios responderá la inteligencia emocional.

Goleman citado en Day (108:2011) también indica que la inteligencia emocional puede definirse como:

*“La capacidad de motivarse y de persistir ante las frustraciones; de controlar el impulso y retrasar la gratificación, de regular el humor e impedir que el estrés negativo sofoque la capacidad de pensar, de empatizar y mantener la esperanza.”*

Motivarse y persistir son palabras que encierran acciones muy complejas y a la vez cruciales para el desarrollo de una persona, ya que en el día a día hay diferentes situaciones que traen diversas emociones, que pueden desbordarse y hacernos actuar de una manera impropia o incongruente ante lo que se espera. Es por ello que la inteligencia emocional juega un papel protagónico en esta tarea, ya que permitirá que el manejo de emociones y estrés sea posible y que no afecte el desempeño en el ámbito personal y/o profesional.

Relacionado a ello, Goleman (1998:43-44) señala cinco dominios de la inteligencia emocional:

1. **“Conocer las propias emociones:** *Las personas más seguras de sus sentimientos son mejores pilotos de su vida.*
2. **Controlar las emociones:** *la capacidad de tranquilizarse, de eliminar la ansiedad, el pesimismo y la irritabilidad.*
3. **Motivarse a sí mismo:** *El autocontrol emocional, retrasando la gratificación y contener la impulsividad, subyace a todo tipo de logros.*
4. **Reconocer las emociones de los demás:** *Mostrar empatía.*
5. **Relaciones de manipulación:** *El arte de las relaciones consiste, en gran parte, en la destreza para manipular las emociones de los otros.”*

Estos cinco dominios de la inteligencia emocional permiten comprender a profundidad las áreas que se pueden desarrollar a través de la inteligencia emocional. La inteligencia es parte importante para alcanzar el éxito o desempeñarse bien en una profesión, estar capacitados intelectualmente para realizar una labor es imprescindible, pero ¿qué sucede con un profesional que no sabe manejar sus emociones? Es por ello que la inteligencia emocional permite aprovechar al máximo el potencial y talento de las personas. La motivación, el control de emociones, el reconocer las emociones propias y las de otros permite obtener el balance ideal en la vida profesional.

## G. Metodología

A través de una metodología activa y participativa, basada en el constructivismo y el constructivismo social, el participante del programa de coaching llevará a cabo procesos de transformación y autoanálisis. Estos procesos le permitirán realizar cambios significativos en su profesión docente y en su persona.

El *coachee* tendrá una participación activa, que, a partir de sus saberes previos y su contexto, construirá sus aprendizajes y asumirá la responsabilidad de aprender. Además, el *coachee* contribuirá y tendrá la oportunidad de trabajar y conformar un equipo con los otros docentes en proceso de inducción.



Según González (2012:23) el constructivismo social:

*“Se caracteriza por la interacción social para generar aprendizajes. El conocimiento generado será, entonces, el reflejo del mundo externo influido por la cultura, el lenguaje, las creencias, la enseñanza directa y las relaciones con los demás.”*

Para que el *coachee* construya aprendizajes significativos y para que está inmerso en una verdadera comunidad de aprendizaje con los otros docentes del programa de inducción es necesario tomar en cuenta el contexto y el ambiente en el que se desenvuelve, la comunidad educativa, docentes y estudiantes con los que convive día a día. También es importante conocer el contexto familiar y social al que está expuesto.



La metodología que se utilizará tiene las siguientes características:



## H. Evaluación

Se realizará una evaluación formativa, ya que los participantes realizarán un diario reflexivo durante el programa y al finalizar entregarán un portafolio de evidencias, en el cual compartirán las experiencias, reflexiones y el aprendizaje alcanzado.



*En cada sesión los docentes documentarán por medio de un diario reflexivo las sesiones de coaching que se realicen. Se les podrá guiar con preguntas poderosas que les permitan ahondar en los aprendizajes alcanzados y experiencias.*



*Al finalizar los participantes entregarán un portafolio de evidencias, con las herramientas más significativas y aprendizajes alcanzados a lo largo del programa.*

## I. Organización

### Competencia a desarrollar:

El docente transformará su propio ser para alcanzar la realización personal y/o profesional, para alcanzar las metas establecidas con responsabilidad y afrontar los retos del contexto.

**El programa está conformado por dos módulos:**

### Módulo 1

**Un viaje hacia mi interior...**

En el módulo 1 se desarrollarán herramientas de coaching enfocadas en las siguientes áreas:

- ✓ Autoconocimiento
- ✓ Creencias
- ✓ Manejo del tiempo
- ✓ Establecimiento de metas



### Módulo 2

**La unidad es la fuerza...**

En el módulo 2 se desarrollarán herramientas de coaching grupal enfocadas en las siguientes áreas:

- ✓ Reconocimiento de características de otros
- ✓ Resolución de conflictos
- ✓ Establecimiento de metas grupales
- ✓ Liderazgo

**Duración:** 12 semanas / 26 horas en total por módulo

Se realizará una sesión de coaching cada dos semanas de 2 horas. El día será establecido por la institución educativa.

**Calendario:**

Comienzo de las sesiones: enero

Finalización de las sesiones: finales de mayo / principios de junio

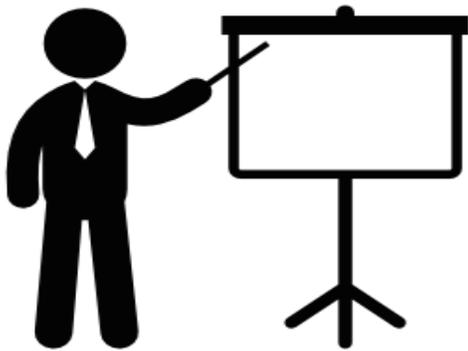
**Horario:**

Sesiones presenciales de 2 horas por la tarde

15:00 a 17:00 horas

## J. Perfil del coach

El coaching es un proceso donde el coach acompaña al *coachee* en el proceso de aprendizaje mediante preguntas poderosas e interacciones que le ayudan a encontrar por sí mismo las mejores respuestas o la ruta a seguir para alcanzar las metas propuestas.



**¿Quién será la persona encargada de llevar a cabo este programa?**

*El programa de Coaching será orientado por un coach que posea las siguientes capacidades:*

- ✓ **Atenderá las necesidades del *coachee*:** Establecerá acuerdos del proceso de acompañamiento según las características, necesidades e intereses del *coachee*.
- ✓ **Actuará éticamente:** Actuará de acuerdo a los estándares del coaching y vivirá los principios éticos.
- ✓ **Escuchará activamente:** Atenderá plenamente al *coachee*, pondrá atención a lo que dice, a lo que calla y a su expresión corporal, así como a sus intereses.
- ✓ **Se comunicará asertivamente:** Establecerá un proceso de comunicación abierto, transparente y oportuno donde se expondrán diferentes puntos de vista y se expresará con objetividad.
- ✓ **Crearé y mantendrá una relación interpersonal:** La relación entre coach y *coachee* será de confianza, respetuosa, empática, responsable.

- ✓ **Hará preguntas poderosas:** El coach realizará preguntas al *coachee* que lo harán reflexionar, analizar evaluar y plantearse la ruta a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ **Diseñará oportunidades y procesos:** Coadyuvará a que el *coachee* encuentre el camino a seguir para obtener los resultados previstos.
- ✓ **Diseñará planes efectivos:** Apoyará al *coachee* que plantee metas u objetivos, acciones y resultados coherentes y así llegar a desarrollar su potencial.
- ✓ **Ejercerá liderazgo de servicio:** El coach estará presto a apoyar al *coachee* para que alcance las metas planteadas. Tendrá la capacidad de influir en el *coachee*.
- ✓ **Manejo efectivo de herramientas de coaching:** El coach usará diversas herramientas para posibilitar el desarrollo del *coachee*. Las utilizará con propiedad para alcanzar los objetivos planteados.

## K. Lineamientos

### Lineamientos generales para las sesiones de Coaching

1. En la primera sesión se recomienda: generar contexto y reiterar el compromiso de cada uno de los miembros, realizar acuerdos (establecer normas) como: respeto mutuo, cohesión y confianza, confidencialidad; enfatizar en la importancia de la presencia (no faltar) y presentar la metodología de trabajo.
2. Tomarse el tiempo para conocer a cada uno de los miembros del equipo, esto propiciará la confianza y empatía (realizar una pequeña actividad introductoria).
3. Crear *rapport*, establecer un clima de confianza y respeto para los participantes.
4. Practicar la escucha empática.
5. Hablar en primera persona, intervenir desde el yo, tratar de no hacer generalizaciones envolventes.
6. Evitar la hostilidad y junto a ello, evitar los juicios y críticas hacia las situaciones presentadas.
7. Tener consistencia en el inicio y cierre de cada sesión.

8. Permitir el derecho a pasar, nadie está obligado a participar. Tener presencia y querer participar, es un desafío que se construirá a lo largo del proceso. A algunos miembros por su personalidad se les hará más difícil dar este paso.

9. Las preguntas poderosas son una herramienta valiosa en el proceso de coaching. Pueden utilizarse en el desarrollo o cierre de las herramientas para una reflexión más profunda o para ahondar en áreas de oportunidad para el *coachee*. Las preguntas poderosas inician con ¿qué o para qué?, conducen a la acción, están orientadas a los objetivos más que a los problemas, llevan a pensar al futuro.

10. También se pueden utilizar preguntas abiertas para iniciar o mantener el diálogo. Empiezan con los pronombres interrogativos: quién, qué, dónde, cuándo, cómo, cuánto, cuál (es), para qué.

11. Evitar utilizar ¿por qué? ya que es una pregunta que tiende a proporcionar poca información y brinda una justificación por respuesta. Orienta a la persona a buscar la causa de su problema actual, el *coachee* puede ponerse a la defensiva y sentirse criticado. Es recomendable usar ¿para qué?

12. En el programa se enlistan varias herramientas, las cuales no limitan la acción del coach; ya que puede aplicar otras que considere oportunas a sus *coachees* y a sus necesidades.

13. Se recomienda llevar un registro de los avances de los participantes.

14. Flexibilidad y creatividad.



## Herramienta: Autobiografía



30 –50mins.

### Objetivo(s):

Propiciar la reflexión del *coachee* al hacerlo más consciente de su historia personal.

### Procedimiento:

1. Proporcionar al *coachee* una hoja y lápiz o lapicero.

2. Indicar al *coachee*: *Piensa en ¿quién eres? Hoy realizarás un relato exhaustivo, indicando los hechos y las personas que en tu opinión han contribuido a hacer de ti la persona que eres hoy. Te daré 20 minutos.*

3. Continuar con la reflexión:

*Una vez terminada tu autobiografía, reflexiona y escribe brevemente acerca de las siguientes preguntas:*

- ✓ *¿Qué aprendiste / de qué te diste cuenta o tomaste conciencia haciendo este ejercicio?*
- ✓ *¿Qué dice tu historia acerca de ti mismo (a)?*
- ✓ *¿Qué emociones atraviesan esa historia, después de escribirla?*
- ✓ *¿Qué decía y que sentía tu cuerpo mientras la escribías?*

*Basándote en tu autobiografía, transfórmate en un observador de ti mismo respondiendo por escrito a las siguientes interrogantes:*

- ✓ *¿Qué es lo que **no puedo** cambiar? (Por ejemplo, mi pasado.)*
- ✓ *¿Qué es lo que **no quiero** cambiar o no elijo cambiar? (Por ejemplo, mi pareja.)*
- ✓ *¿Qué es lo que **deseo o necesito** cambiar? (Por ejemplo, mi bloqueo emocional.)*

4. Hacer un cierre, pedir la participación de algunos *coachees* que deseen compartir.

\*Se puede escribir una meta con base a lo que el *coachee* desea cambiar.

## Herramienta: ¿Quién soy?



30 mins.

### Objetivo(s):

1. Que la persona tome mayor conciencia acerca de si misma.
2. Reflexionar sobre lo que comúnmente contestamos cuando se nos pregunta ¿Quién eres? Señalar que habitualmente nos definimos por profesión, por el nombre, estado civil, etc., pero rara vez damos a conocer cuestiones más esenciales de la persona que somos.

### Procedimiento:

1. Proporcionar al *coachee* un cuestionario impreso (ver sección de recursos) y un lápiz o lapicero.
2. Indicar al *coachee*: *Hoy responderás el siguiente cuestionario titulado ¿Quién soy? Respóndelo con sinceridad y reflexiona cada una de las preguntas.*
3. Hacer un cierre, se pueden realizar las siguientes preguntas de reflexión:
  - ✓ ¿Qué dificultades tuviste al responder el cuestionario?
  - ✓ ¿Qué pregunta fue la más fácil o la más difícil?
  - ✓ ¿Cómo te sentiste al contestarlo?
  - ✓ ¿De qué te diste cuenta? ¿Qué aprendiste?

## Herramienta: Rueda de la vida



30 –50mins.

### Objetivo(s):

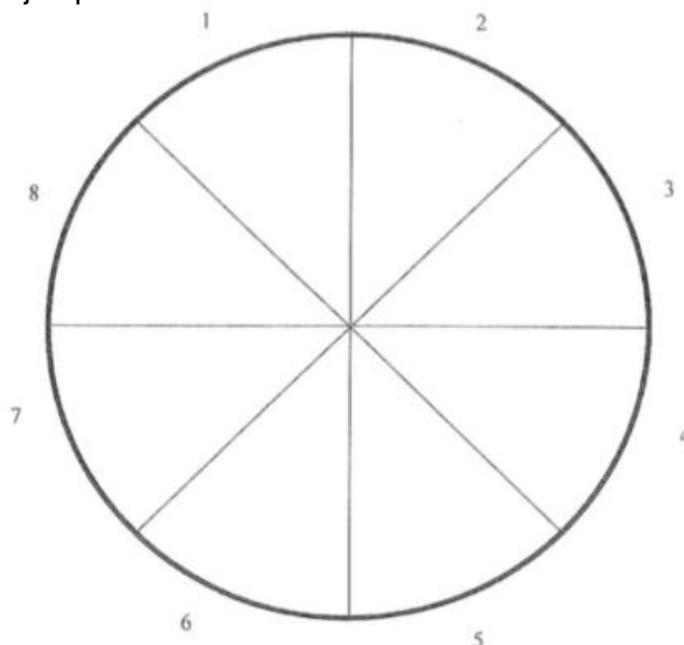
Incrementar la conciencia del *coachee* en relación con el balance de su vida, o la ausencia del mismo en diversos aspectos.

### Procedimiento:

#### 1. Iniciar con preguntas del tipo:

- ✓ ¿Qué áreas o aspectos de tu vida te gustaría trabajar?
- ✓ ¿Existe otra área de mejora?
- ✓ Si preguntáramos a tu jefe, hijos, pareja, etc., respecto a alguna área de mejora, ¿qué nos diría?
- ✓ Para sentirse más satisfecho en tu vida, ¿qué áreas tendrías que trabajar?
- ✓ ¿Qué áreas o aspectos de tu vida personal y/o profesional tendrías que modificar para ser más exitoso?
- ✓ ¿Qué te gustaría alcanzar en lugar de lo que posees en este momento?

#### 2. Se le pide al *coachee* que dibuje una rueda con ocho cuadrantes y que refleje estas áreas, por ejemplo:



3. Una vez establecidas las áreas prioritarias, preguntar y mostrar la rueda al *coachee*:

- ✓ *¿Qué tan satisfecho te encuentras hoy en cada una de las áreas, considerando una escala del 0 al 10% (de esta manera se evidencia en la rueda el estado actual del coacheado)?*
- ✓ *¿Qué percibes en tu rueda? ¿De qué te das cuenta? ¿Qué tendrías que hacer para modificarla?*
- ✓ *¿Te gustaría mejorar?*

4. Establecer un tiempo para el logro de la meta; por ejemplo:

- ✓ *¿Cuánto te gustaría mejorar en tres meses?*

De esta manera se va marcando el estado deseado en cada área representada en la rueda de acuerdo a los porcentajes establecidos de 1 a 10%. Es importante preguntar al *coachee* si es real y posible si se cuenta con los recursos, si es factible y depende sólo de él para lograr el estado deseado.

5. Establecer el punto palanca y el punto impacto.

- **Punto palanca.** Preguntar al *coachee*:
  - ✓ *Que mencione tres o cuatro actividades sencillas y cómodas para implementar en un área específica cuyo resultado será motivador para continuar trabajando en las áreas de mejora.*
  - ✓ *¿En cuánto tiempo verás resultados?*
- **Punto impacto.** Preguntar al *coachee*:
  - ✓ *¿Qué área al mejorarla, impactaré contundentemente en toda la rueda de tu vida, aunque se requiera de un mayor esfuerzo y tiempo?*
  - ✓ *¿Cuáles áreas tendrían un gran impacto en tu vida al trabajarlas?*

6. Una vez detectados el punto palanca y el punto impacto, se procede a la redacción de las metas apoyándose en ambos puntos. Es recomendable aplicar la rueda de la vida mensualmente para comprobar avances en cuanto al nivel de satisfacción, ya que, como consecuencia del proceso de coaching, puede cambiar la perspectiva original.

## Herramienta: **Emblema personal**



30 mins.

### **Objetivo(s):**

Propiciar la reflexión del *coachee* al hacerlo más consciente de su historia y aspectos personales.

### **Procedimiento:**

1. Proporcionar al *coachee* una hoja en blanco, lápiz, crayones y/o marcadores de colores.

2. Indicar al *coachee*: *A la usanza de los escudos de armas o aquellos que representaban el linaje de una familia, se trata de realizar un emblema que represente al autor. Debe contener símbolos de todo aquello que cada uno cree que lo particulariza o caracteriza; de cualquier área o aspecto de su vida o de su persona. Puede hacer referencia a aspectos materiales, emocionales, espirituales, físicos, culturales, profesionales, etc.*

3. Realizar un cierre, cada *coachee* puede presentar su escudo de forma individual. Se pueden realizar las siguientes preguntas de reflexión:

- ✓ ¿De qué te diste cuenta al realizar este escudo?
- ✓ ¿Qué representan los símbolos o dibujos de tu escudo?
- ✓ ¿Qué emociones tienes frente al producto?
- ✓ ¿Qué aprendiste?

## Herramienta: Silueta de autoconocimiento



60mins.

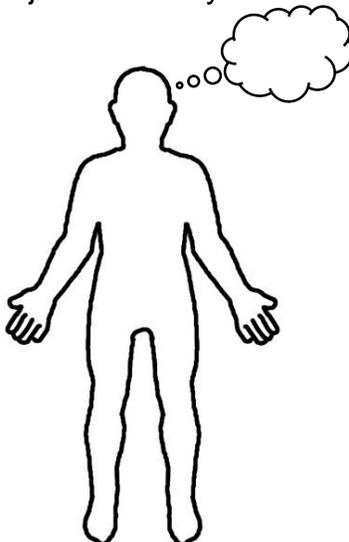
### Objetivo(s):

Propiciar la reflexión del *coachee* al hacerlo más consciente de su historia y aspectos personales.

### Procedimiento:

1. Proporcionar al *coachee* un pliego de papel bond blanco, lápiz, crayones y/o marcadores de colores.

2. Indicar al *coachee* que dibuje su silueta y en el lado derecho de su cabeza que dibuje una nube.



3. Luego el *coachee* escribirá o dibujará en la silueta lo que se le pide a continuación:

- a. En la nube escribe: *¿En qué piensas? ¿Cuáles son tus sueños, aspiraciones o proyectos?*
- b. En la boca: *Si preguntáramos a tus amigos cómo eres, ¿qué nos dirían?*
- c. Dibuja la oreja y escribe un mensaje, dicho, refrán o enseñanza que tus padres, tíos o abuelos te decían y que ha llegado a ser una filosofía de vida.
- d. Dibuja el corazón y escribe tres amores fundamentales en tu vida.

- e. En el brazo izquierdo escribe tres acciones positivas que realizaste hoy.
- f. En el brazo derecho escribe tres de tus cualidades.
- g. En la pierna izquierda escribe una meta inmediata.
- h. En la pierna derecha escribe tu mayor temor o miedo.  
**Reflexiona que acciones has realizado para superarlo.**
- i. En la cabeza escribe quiénes están más cerca de ti y sientes apoyo con ellos. **Reflexiona el por qué lo sientes.**
- j. En el pie derecho escribe tu apodo, ¿quiénes te lo dicen?
- k. En el pie izquierdo escribe ¿de qué pie cojeas? ¿Cuáles son tus puntos de mejora?

4. Realizar un cierre, cada *coachee* puede presentar la silueta de forma individual y resalta uno o dos aspectos que le hayan llamado la atención. Se pueden realizar las siguientes preguntas de reflexión, las cuales pueden responder individualmente.

- ✓ ¿De qué te diste cuenta al realizar la silueta?
- ✓ ¿Qué es lo más significativo de tu silueta?
- ✓ ¿Qué emociones tienes frente al producto?
- ✓ ¿Qué aprendiste?
- ✓ ¿Qué meta puedes plantearte a partir de los puntos de mejora?

## Herramienta: Estrategias para mantener la tranquilidad ante situaciones estresantes



45 mins.

### Objetivo(s):

Ayudar a las personas a preparar estrategias para enfrentar situaciones conflictivas que producen estados emocionales indeseados (estrés).

### Procedimiento:

1. Indicar al *coachee*: ¿qué sensaciones te gustaría experimentar en lugar de lo que sientes ahora?
2. Verificación ecológica (daños a terceros): ubícate en el estado que deseas obtener. ¿Qué problemas podrían surgir? ¿A qué o a quién afectaría?
3. Pedirle al *coachee* que visualice (pedirle que cierre sus ojos) o escriba (en una hoja) detalladamente el problema o situación estresante. Indicarle los siguiente:

*Visualiza claramente esa situación que te preocupa: ¿Dónde estás? ¿Con quién? ¿Qué estás haciendo? ¿Qué pasa por tu mente? ¿Cuál es tu corporalidad? ¿Cómo está tu respiración? ¿Qué ocurre en esos momentos? ¿Qué escuchas? ¿Qué sientes?*

4. Regresar al estado actual: Solicitar al *coachee* que recuerde el estado deseado y pedirle que identifique cuál es su emocionalidad ahí. Realizar las siguientes preguntas:

*¿Qué vas a hacer para lograrlo? ¿Qué recursos posees en este momento? ¿Cuáles necesitas? ¿Dónde los vas a encontrar?*

5. Elegir alguna de las siguientes herramientas para aplicar con el *coachee*.

### Herramientas que pueden ayudar al *coachee* a manejar la situación estresante:

- a) Recordar alguna experiencia similar exitosa *¿Alguna vez has vivido algo similar? De ser así, ¿qué hiciste?*

b) *Búsqueda de acciones diferentes a lo realizado. ¿Qué podrías hacer diferente a lo que has hecho hasta este momento para lograr el estado deseado? ¿Existen opciones? Imagina las acciones que encontraste y observa si esto te conduce a la acción deseada.*

c) *Variar la imagen, alejándola, obscureciéndola, empequeñecerla.*

- *Realizar actividades chuscas: Poner peluca de colores a alguien muy serio, pintar la cara de alguien.*
- *Variaciones de sonido: Imagínate la situación con música infantil, pop, etc.*
- *Modificación de la corporalidad: Inhalar y exhalar profundamente, mantener una postura corporal erguida; imagina que en tu columna existe una vara de acero que la mantiene recta.*

6. *Integrar los recursos que ayuden al coachee a enfrentar la situación: realizar un anclaje que le ayude a recordar el estado deseado.*

7. *Al finalizar, volver a preguntar:*

- ✓ *¿Cómo te quieres sentir?*
- ✓ *¿Qué acciones vas a realizar?*
- ✓ *¿Cómo lo vas a recordar?*

## Herramienta: "MATEA" (Miriam Muñoz)



45 mins.

### Objetivo(s):

1. Descubrir qué sentimiento cubre a otro.
2. Darse cuenta de cómo la educación influye en nuestra emocionalidad.

### Procedimiento:

1. Proporcionar al *coachee* una hoja en blanco y lápiz o lapicero.
2. Pedir al *coachee* que escriba en la hoja:
  - M**iedo
  - A**fecto
  - T**risteza
  - E**nojo
  - A**legría
3. Colocar el número 1 al sentimiento más conocido y fácil de reconocer.
4. Poner el número 5 al sentimiento más difícil de reconocer y/o contactar.
5. Asignar el número 2 al sentimiento que después del 1 sea más fácil de reconocer e identificar.
6. Colocar el número 4 al sentimiento que después del número 5 sea más difícil de contactar y/o reconocer.
7. El número 3 va en el sentimiento que sobra.
8. Al finalizar, el coach indica que:
  - a) *El sentimiento que tiene el número 1 cubre al número 5.*
  - b) *El sentimiento que tiene el número 2 cubre al número 4.*
  - c) *El sentimiento que tiene el número 3 es el sentimiento que tocan en su justa proporción, sin exagerar ni disminuir.*
9. Hacer una reflexión de cierre con preguntas poderosas.

## Herramienta: Detectando juicios positivos y negativos



30 mins.

### Objetivo(s):

Descubrir juicios que influyen en nuestro actuar.

### Procedimiento:

1. Proporcionar al *coachee* una hoja o puede escribir en su diario reflexivo. Lápiz o lapicero.

2. Pedirle que realice dos columnas, una con el título “Juicios positivos” y otra con el título “Juicios negativos”.

3. Indicarle al *coachee* que escriba 3 juicios positivos y 3 juicios negativos. Por ejemplo: “afectuoso” en la lista de juicios positivos, e “incompetente para la computación”, en la otra.

4. Al terminar, pedirle al *coachee* que los lea atentamente y en silencio, los visualice y reflexione sobre ellos. Se pueden realizar las siguientes preguntas de reflexión:

- ✓ *¿Cómo se siente al reconocer estos juicios?*
- ✓ *Lea nuevamente los juicios positivos ¿Qué emociones o sentimientos evocan?*
- ✓ *Ahora lea nuevamente los juicios negativos ¿Qué piensa, qué emociones o sentimientos evocan? ¿son verdaderos o falsos?*
- ✓ *¿Cómo puede transformar los juicios negativos a juicios positivos? Utilice un lenguaje asertivo y escríbalos con palabras que evoquen acción.*
- ✓ *¿Qué pasos realizará para cumplir su meta?*

## Herramienta: **Cambiando nuestra manera de ser**



30 mins.

### **Objetivo(s):**

1. Generar acciones para transformar un juicio negativo.

### **Procedimiento:**

1. Pedirle al *coachee* que seleccione un juicio negativo (de los escritos en la herramienta anterior) que quiera cambiar.
2. Realizar al *coachee* las siguientes preguntas (puede escribirlas o solamente reflexionarlas):
  - ✓ *¿Qué acciones más generan ese juicio negativo?*
  - ✓ *¿Qué acciones nuevas podría implementar para cambiarlo?*
  - ✓ *¿Qué necesito aprender para realizar esas nuevas acciones (¿Especifique cuándo, dónde, y cómo lo haría?)*
  - ✓ *¿Qué tipo de persona sería si cambiara ese juicio?*
  - ✓ *¿He descubierto algo? ¿Qué?*
3. Al terminar, hacer una reflexión sobre lo que respondió y guiarlo hacia la consecución de acciones concretas para cambiar el juicio.

## Herramienta: Cambio de niveles lógicos



35 mins.

Dilts (262:2012) indica: “...una de las tácticas del poder de la palabra más eficaces consiste en separar la identidad de una persona de sus capacidades o comportamientos. Los juicios de identidad negativos son a menudo el resultado de interpretar comportamientos específicos, o bien la incapacidad para producir determinados resultados del comportamiento entendida como una manifestación de la identidad de la persona.”

### Objetivo(s):

Resituar el juicio de identidad limitador o negativo en el ámbito de un marco más productivo y resoluble.

### Procedimiento:

1. En el diario de reflexión o en una hoja, pedirle al *coachee* que identifique un juicio de identidad negativo. Se puede seguir este formato:

Soy \_\_\_\_\_ (Por ejemplo: una carga para los demás)

2. Brindarle las siguientes indicaciones:

*Identifica una capacidad o comportamiento específico que esté relacionado con el estado presente o bien con el estado deseado, implicado en el juicio de identidad negativo:*

Capacidad para: \_\_\_\_\_ (Por ejemplo: capacidad para resolver problemas por mí mismo)

*Reemplaza el juicio de identidad negativo por la capacidad o el comportamiento:*

Tal vez no es que tu seas: \_\_\_\_\_ (Identidad negativa, por ejemplo: una carga para los demás), sino simplemente que todavía nos has desarrollado la capacidad de \_\_\_\_\_ (capacidad o comportamiento específico, por ejemplo: resolver problemas por ti mismo)

3. Al finalizar, invitar al *coachee* a una reflexión final acerca de las creencias que pudo cambiar y ver desde otra perspectiva.

## Herramienta: **Trabajando creencias**



45 mins.

### Objetivo(s):

Identificar las creencias limitantes y potenciadoras.

### Procedimiento:

1. En el diario de reflexión o en una hoja, pedirle al *coachee* que escriba durante 10 minutos todas las creencias que se pueda.
2. Dividir las creencias en dos listas: limitantes y potenciadoras
3. Dar un tiempo más para que las revise.
4. Pedir que encierre en un círculo las tres creencias potenciadoras que le dan más poder. Preguntar:
  - ✓ *¿En qué te dan más poder?*
  - ✓ *¿Cómo fortalecen tu vida?*
  - ✓ *¿Qué beneficios obtienes de ellas?*
  - ✓ *¿Qué has logrado con ellas?*
5. Revisarlas y ver cuáles conviene convertir en convicciones debido a los beneficios que aportan. Brindarle una gran intensidad emocional y convicción.
6. Revisar las creencias limitantes. Preguntar: *¿cuáles han sido las consecuencias?*
7. Encerrar en un círculo las tres creencias limitantes que más poder le han quitado.
8. Hacer preguntas como:
  - ✓ *¿Dónde lo aprendiste? ¿Quién te lo dijo?*
  - ✓ *¿Vale la pena continuar con ella en este momento de tu vida?*
  - ✓ *¿Qué precio emocionalmente tendrías que pagar al modificarla?*
  - ✓ *¿Cuál será el precio para tus relaciones interpersonales si no lo haces?*
  - ✓ *¿Cuál será el precio físico si no lo haces?*

- ✓ *¿Cuál será el precio económico si no lo haces?*
- ✓ *¿Cuál será el precio para tu familia y personas significativas en tu vida si no lo haces?*

9. Revisar los costos que la creencia o las creencias le han traído, y los que tendría que pagar de no modificarla. Ligar el dolor suficiente para despegarse de ellas.  
*¿Cuánto tiempo más quisiera seguir así?*

10. El *coachee* no podrá dejar una creencia si no tiene otra de la cual asirse. Anotar al frente de las tres creencias limitantes por las que serán sustituidas. Buscar la manera de reforzar y fortalecer la nueva creencia creando certidumbre, lo que le dará poder al *coachee*. *¿Conoces a alguien que lo haya logrado? ¿Qué hizo? ¿Qué va a hacer diferente?* Por ejemplo: si la persona tiene la creencia de no lograr el éxito por tener alguna discapacidad, la creencia contraria sería: por tener competencias diferentes a los demás lograré el éxito.

11. Hacer un cierre y reforzar el cambio de creencia.

## Herramienta: **Cambiar la queja**



50 mins.

### Objetivo(s):

1. Disolver las quejas.
2. Convertir las quejas en acciones positivas y posibles de cambiar.
3. Encarar la queja con actitud positiva y con mente abierta a soluciones.

### Procedimiento:

#### 1. Indique al *coachee*:

a) *Pensar y conectarse con alguna queja diaria (puede ser alguna situación que lo tensione, canse o agobie, acerca de la familia, pareja, usted mismo, el trabajo, el país, la situación económica; entre otros...) haga consciente esa conversación que le genera sufrimiento.*

b) *Expresé la queja, a partir de este momento usted tendrá la oportunidad y tendrá un espacio maravilloso para escribir su queja. Tome esta situación de su vida y, por escrito en su cuaderno u hoja, exprese con total libertad sus razones para quejarse y describa sus sentimientos. Utilice todo el tiempo que crea necesario para habitar por completo ese espacio.*

c) Reflexione con la siguiente guía mientras escribe su queja:

- ✓ *¿Quién o quiénes son los culpables de lo que le sucede? Anótelo.*
- ✓ *Obsérvese y registre ¿qué emocionalidad le dispara esta queja?*
- ✓ *¿Cuántas veces le ocurre lo mismo en el día, en el mes, en el año?*
- ✓ *¿Cuánto de todo esto afecta la salud de su cuerpo, su mente y espíritu?*
- ✓ *La queja, ¿le ha servido para resolver el problema? Vuelvo a decirle que esta conversación está todo el tiempo en su interior y que de usted depende decidir qué va a hacer con ella.*
- ✓ *¿Cree usted que esta queja puede abrir posibilidades? Si cree que su pareja, sus hijos, su jefe son los responsables de lo que le pasa, ¿qué margen de acción le queda a usted para solucionar sus problemas?*

d) Diga al coachee: *“Es necesario que empiece a darse cuenta de que, si no se hace cargo de esa conversación, mientras ponga las cosas fuera de usted, va a ser imposible solucionarlas. Si los culpables están afuera, se sigue quejando y entra en resignación porque no puede hacer nada o, como no puede hacer nada entra en rabia y resentimiento. No se hace cargo de lo que está generando. ¿Cuál fue su elección que lo llevó a estar cómo está?”*

e) *Transforme la queja, le propongo diseñar una nueva conversación que reemplace la queja anterior.*

f) *Declare: **¡Basta de quejas!** (puede hacerse de pie y enérgicamente).*

g) *Reflexione acerca de cuál es su responsabilidad en esta situación y diseñe una nueva conversación que le permita pasar a una acción de posibilidad. Por ejemplo, comience: “Yo elegí callar por miedo, y me hago cargo. Hoy, quiero generar una nueva oportunidad: hablar con mi jefe acerca de mis necesidades y posibilidades.”*

h) *Lea en voz alta esta solución, léala dos veces. Registre qué pasó con la queja, qué nueva emocionalidad aparece. Seguramente puede llegar a sentir alivio, claridad, ganas de cambiar, entusiasmo, etc.*

i) *A partir de esta nueva conversación, cada vez que aparezca una queja, usted va a poder decir “**¡No! ¡Basta de lamentos y culpas!** Es una elección mía” y la queja se disolverá para convertirse en acción positiva.*

2. *Realice un cierre, el coachee puede compartir su queja y hacer una reflexión acerca de los cambios que realizará.*

## Herramienta: **Modelo GROW**



50-60 mins.

Por sus siglas en inglés GROW significa:

*Goal* (meta), *Reality* (realidad), *Options* (opciones), y *Wrap up* (solucionar).

### **Objetivo(s):**

Establecer una meta concreta.

### **Procedimiento:**

1. En el diario de reflexión o en una hoja, pedirle al *coachee* que escriba una meta (goal) clara, concisa y precisa, guiarlo con las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué quiere lograr?
- ✓ ¿Qué tendría que suceder hoy para que sienta que la sesión de hoy fue provechosa?
- ✓ ¿Qué más le gustaría modificar?

2. Realidad (reality): el coach tendrá que indagar las circunstancias actuales del *coachee*:

- ✓ ¿Cómo se encuentra actualmente?
- ✓ ¿Cuáles son sus fortalezas y áreas de oportunidad?
- ✓ ¿Qué es aquello que ha intentado hasta el momento para generar el cambio? ¿Qué funcionó y qué no?
- ✓ ¿Qué aprendizaje obtuvo con ello?

3. Opciones (options): radica en explorar diversas iniciativas favorables en la búsqueda de soluciones. Es conveniente invitar al *coachee* a que recurra a su creatividad e indique sus recursos de la manera más original posible.

- ✓ ¿Cuáles son sus recursos para enfrentar esto?
- ✓ ¿Si fueras un (una) \_\_\_\_\_ cómo enfrentarías esta situación?
  - color
  - ritmo musical
  - estación del año
  - paisaje
  - piedra preciosa o metal precioso
  - hora del día
  - personaje conocido
  - estado de ánimo
  - animal
  - flor o fruto
- ✓ Si estuviera su padre o madre en esa situación ¿qué le sugeriría?
- ✓ ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de esa opción?
- ✓ ¿Con qué recursos cuenta para emprender esa opción?
- ✓ ¿Qué recursos requiere para lograrlo?

4. Solucionar (wrap up): es el cierre de la sesión a través de la elaboración de un plan de acción, estableciendo tareas, tiempos, recursos, métodos y apoyo específico.

- ✓ ¿Qué va a hacer?
- ✓ ¿Cuándo lo hará?
- ✓ ¿Cómo?
- ✓ ¿Cuáles son sus recursos?
- ✓ ¿Qué podría detenerlo?, y de ser así, ¿cuál es el plan B?
- ✓ ¿Qué tendría que ocurrir para saber que se ha avanzado (evidencias de avance)?

5. Al finalizar el plan de acción, es conveniente realizar un buen cierre, ello con la finalidad de que la persona se percate de lo valioso de la sesión.

## Herramienta: Futuros motivantes



45mins.

Previo a realizar la herramienta es necesario tener, por lo menos, un objetivo elaborado por el *coachee* que quiera alcanzar. Esta herramienta se realiza una vez por objetivo.

### Objetivo(s):

Tener una visión a largo plazo para convertirlo en una motivación y mantener el proceso de cambio de manera continua.

### Procedimiento:

1. Guiar al *coachee* en la realización de la herramienta:

a) *Con tu objetivo elaborado y trabajado correctamente, visualízate en el futuro con sus efectos y resultados. Date cuenta de que un cambio en tu conducta y pensamiento te llevará a resultados diferentes.*

b) *De pie en el lugar donde decidas hacer el ejercicio, ubícate en el aquí y ahora de tu situación actual.*

c) *Imagina una línea de tiempo en el piso: define dónde está tu presente, tu pasado y tu futuro.*

d) *Voltea hacia tu pasado, regresa caminando unos cinco años en tu línea de tiempo y recuerda cómo eras entonces, cuáles eran tus conductas, tus capacidades, cómo era tu entorno y tus respuestas. Los comportamientos y decisiones de esos años que construyeron tu "yo" actual. Voltea hacia tu presente y regresa ahí.*

e) *Ahora ve tu yo actual, ¿cómo es ahora? ¿cómo te sientes en el presente?*

f) *Voltea hacia el futuro y visualízate dentro de cinco años, ve cómo todo continúa igual sin hacer ningún cambio. Visualiza qué pasará en tu vida con las mismas conductas y capacidades, sin hacer cambios. Valora si estás satisfecho con ese "yo" sin cambios y sin evolución en ese futuro cercano. Sal de tu línea de tiempo.*

g) Observa bien ese “yo” futuro y qué necesitas para modificarlo y convertirlo en un “yo” más motivante en todos los aspectos de tu vida: en tus relaciones, en el campo profesional, en tus hábitos y en el cuidado de la salud. Respira profundamente.

h) Regresa a la línea de tiempo en tu presente viendo hacia ese futuro “yo” motivante y vuelve a respirar profundamente.

i) Visualiza tu “yo” motivante con tu objetivo logrado. Mientras avanzas en tu línea de tiempo hacia el futuro, ve, escucha y siente el objetivo logrado y vívelo. Respira una vez más.

j) ¿Qué recurso necesitaste para lograr tu objetivo? Comprueba si estás satisfecho con el logro respecto a ti mismo y a tu entorno.

k) Voltea a ver el presente y luego el pasado. Ve a tu “yo” de hace cinco años. Date cuenta de que tu “yo” motivante del tiene que ver con el resultado de tu pasado y con las decisiones tomadas en el presente.

l) Regresa al presente con la sensación de haber logrado ya el objetivo y el cambio en tu vida. Respira profundamente para integrar.

## Herramienta: **Mandala**



60 mins.

El Mandala es una herramienta de reflexión acerca del futuro, de lo que se quiere ser o conseguir. Es muy importante que el *coachee* tenga una visión a futuro, ya que esta visión impactará e influirá en las acciones del presente. Bou (2013:78-79) indica que en coaching educativo el Mandala “*supone un compromiso del alumno con su visión o sus objetivos, metas y deseos.*”

**Objetivo:** Orientar al *coachee* para diseñar su futuro y reflexionar acerca de su propio ser.

### **Procedimiento:**

1. Preparar de antemano tijeras, variedad de revistas para recortar, pegamento, marcadores de colores.
2. Proporcionar al *coachee* una cartulina blanca o de color. Indicarle que trace dos líneas rectas que dividan la cartulina en cuatro cuadrantes.
3. El *coachee* deberá pegar fotografías de las revistas en cada cuadrante según la función de cada uno de ellos, para componer un mosaico cuyo significado marca la visión de futuro, aquello que quiere estudiar, ser o conseguir.
4. Indicarle al *coachee* que cada cuadrante tiene el siguiente significado:

**Primer cuadrante (superior izquierdo):** es el cuadrante destinado a que el alumno plasme aquello que le gustaría ser de mayor o bien, en actividades de orientación académica o profesional, lo que quiere estudiar o la profesión que le gustaría desempeñar. En este cuadrante el *coachee* define los objetivos o metas que le gustaría alcanzar, ya sean académicas, personales o profesionales.

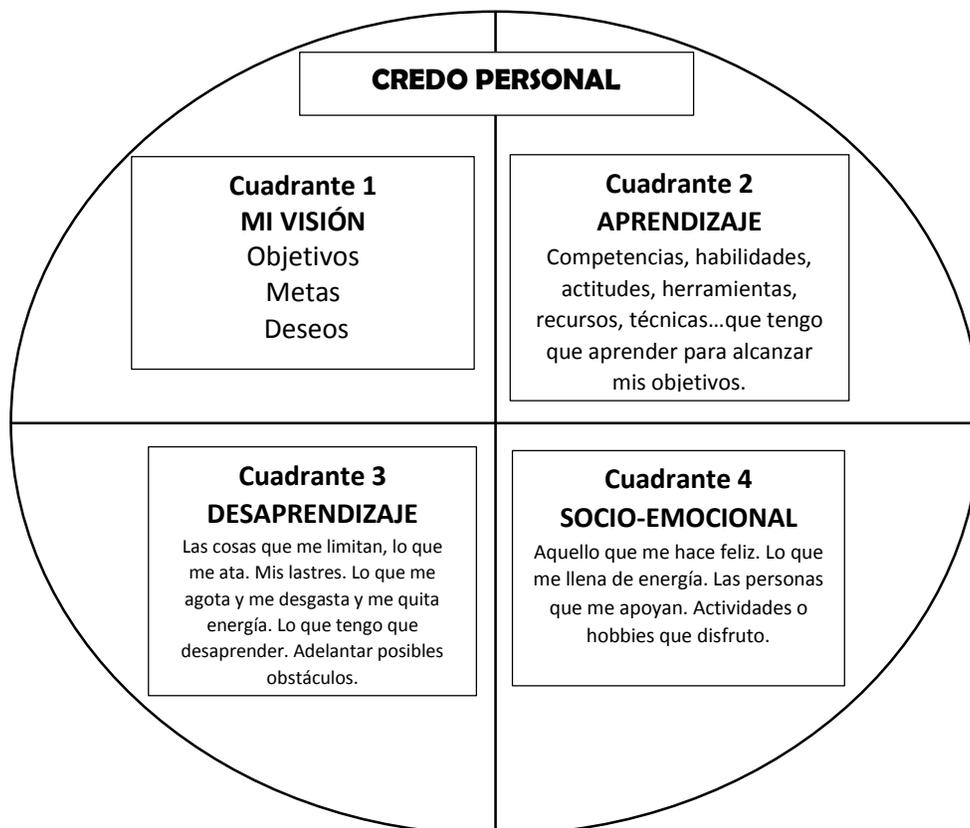
**Segundo cuadrante (superior derecho):** es el cuadrante destinado a que el *coachee* muestre cuáles son las características, cualidades, capacidades, recursos...que cree necesita aprender para llegar a conseguir las metas u objetivos que se ha propuesto alcanzar.

**Tercer cuadrante (inferior izquierdo):** es el cuadrante donde el *coachee* muestra todas aquellas cualidades, capacidades, creencias...que debe eliminar o suavizar de su carácter o de su personalidad para poder alcanzar los objetivos plasmados. Este cuadrante sirve al *coachee* para reflexionar acerca de los posibles obstáculos que se puede encontrar en el camino a su meta y también para analizar cómo superarlos en caso de que realmente aparezcan.

**Cuarto cuadrante (inferior derecho):** es el cuadrante socioemocional, donde el *coachee* tiene que mostrar, por una parte, qué le hace feliz (actividades, pasatiempos, viajes, mascotas, etc.) e identificar a las personas que le apoyan incondicionalmente y le van a ayudar en los malos momentos.

5. Darle el tiempo necesario al *coachee* para que pueda realizar y pegar las imágenes en cada cuadrante.

6. Al finalizar, pedirle al *coachee* que escriba un credo personal. Este credo personal puede ser: el nombre de su grupo favorito de música, el título de una canción o de un libro que le guste mucho, su equipo de fútbol, el nombre de algún personaje famoso o artista que sea referente para él, un dicho, refrán o frase que le sirva de inspiración, un poema o cualquier cosa que le ayude a poder conseguir todos los objetivos y metas que ha trazado en el cuadrante superior izquierdo del Mandala.



## Herramienta: Los cuatro cuadrantes



40 mins.

La distinción entre tareas urgentes e importantes es una de las claves en la gestión del tiempo. Es importante reconocer lo que en el día a día es realmente importante para evitar el estrés y la ansiedad, asimismo para realizar un trabajo de calidad.

### Objetivo(s):

1. Identificar los factores que provocan pérdida de tiempo para el *coachee*.
2. Establecer prioridades en las actividades para el buen manejo del tiempo.

### Procedimiento:

1. En el diario de reflexión o en una hoja en blanco, pedirle al *coachee* que divida la hoja en cuatro cuadrantes.
2. Indicar al *coachee* el significado de cada uno de los cuadrantes: *el primero a la izquierda serán las tareas urgentes e importantes. El segundo cuadrante, el de arriba a la derecha, corresponde a las tareas no urgentes e importantes. El tercer cuadrante, de abajo a la izquierda, representa las actividades no importantes, pero sí urgentes, y por último el cuarto cuadrante estaría ocupado por las tareas ni urgentes ni importantes.*
3. Pedirle al *coachee* que escriba por lo menos una actividad en cada cuadrante.
4. Finalizado el tiempo, pedirle al *coachee* que piense algunas estrategias para poder quitar el tiempo del tercer y cuarto cuadrante. Así enfocar la atención en el primer y segundo cuadrante.
5. Al finalizar, pedirle que realice una reflexión con las siguientes preguntas:
  - ✓ ¿Qué estrategias utilizará para utilizar de mejor manera su tiempo?
  - ✓ ¿Cuándo lo hará?
  - ✓ ¿Cómo distribuirá su tiempo de mejor manera?
  - ✓ ¿Cuáles son sus recursos?

- ✓ ¿Qué podría detenerlo?, y de ser así, ¿cuál es el plan B?
- ✓ ¿Qué tendría que ocurrir para saber que se ha avanzado (evidencias de avance)?

## Matriz de la administración del tiempo

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<b>1</b> Crisis Problemas Vencimientos de plazos	<b>2</b> Mejorar habilidades Establecer relaciones Prevención Reconocer oportunidades
NO IMPORTANTE	<b>3</b> Interrupciones Leer correo Reuniones Llamadas de teléfono Actividades populares	<b>4</b> Perder el tiempo Actividades agradables sin objetivo definido

Fuente S. Covey "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"

## Herramienta: **PALT** –protocolo para gestionar los ladrones del tiempo



40 mins.

### Objetivo(s):

1. Identificar los factores que provocan pérdida de tiempo para el *coachee*.
2. Establecer un plan de acción que le permita al *coachee* seguir pasos concretos para gestionar el tiempo.

### Procedimiento:

1. Explicar al *coachee* los dos tipos de ladrones del tiempo: **externos** (interrupciones, teléfono, redes sociales, una persona que le distrae...), **internos** (pensamientos limitantes, no saber decir que no, no saber delegar, posponer las tareas, complacer a todos...)
2. En el diario de reflexión pedirle al *coachee* que realice el protocolo PALT:
  - ✓ **IDENTIFICA:** ¿qué te quita el tiempo? Anota una lista
  - ✓ **DECIDE:** ¿Qué quieres? ¿Qué vas a cambiar?
  - ✓ **ESTABLECE PAUTAS:** ¿Qué puedes hacer? Define estructuras y estrategias
  - ✓ **COMUNICA:** ¿Quién necesita saberlo? Avisa a tus personas próximas
3. Realizar un cierre y una reflexión final acerca de los pasos concretos a realizar.

## LOGROS ALCANZADOS Y CIERRE DEL MÓDULO 1



60 - 90 mins.

Durante la realización del módulo 1, los *coachees* desarrollaron diversas herramientas las cuales les permitieron:

- Autoconocerse
- Cambiar la percepción de sí mismos
- Detectar áreas de oportunidad y fortalezas
- Administrar de mejor manera su tiempo
- Plantearse metas personales y profesionales
- Tener una visión a futuro
- Identificar creencias limitadoras para convertirlas en oportunidades de mejora
- Utilizar el lenguaje como una herramienta de comunicación y de acción

Para la sesión de cierre con los *coachees*, se recomienda realizar una reflexión final con base a los logros presentados anteriormente. Además, puede incluir las siguientes preguntas. Si desean, los *coachees* pueden compartir sus reflexiones al final de este cierre.

- *¿Cuáles fueron las experiencias de aprendizaje más significativas?*
- *¿Qué metas se planteó y le permitirán evidenciar un cambio en su vida y/o trabajo?*
- *¿Cómo se describiría? ¿cómo cambió su percepción de usted mismo, antes y después de estar en el programa de coaching?*



## Herramienta: Dulce presentación



15 – 30 mins.

### Objetivo(s):

Presentar a cada uno de los miembros del equipo.

### Procedimiento:

1. Preparar con anterioridad chocolates o dulces\* de diferentes sabores o marcas. Dependiendo del número de integrantes que vayan a conformar cada equipo. Por ejemplo: cinco dulces de menta, cinco dulces de miel, cinco chocolates *Kit-Kat*, cinco *Crunch*, entre otros. Colocarlos dentro de una bolsa para mezclarlos. \* *Si alguno de los participantes tiene alergias o diabetes, se puede realizar con galletas o frutas.*

2. Cuando los *coachees* entren al salón pedirles que tomen un dulce o chocolate de la bolsa. Pedirles que se sienten en el lugar que tiene el mismo dulce o chocolate que tomaron.

3. Indicarles que se presentarán con las personas que están en su mesa y que pueden comer su dulce o chocolate.

4. Luego darles aprox. 10 o 15 minutos para realizar la presentación. Pueden guiarse con las siguientes preguntas o cada uno de los miembros escoger dos de las siguientes preguntas:

- *Comparte tu sobrenombre o cómo te dicen cariñosamente*
- *Comparte dos cosas sobre ti mismo que creas que nadie más sabe*
- *Comparte el desafío más difícil que tengas ahora mismo en el trabajo*
- *Cuenta algo que te guste de la institución*
- *Describe una experiencia positiva en clase con tus estudiantes o con tus compañeros del trabajo*

5. Hacer un cierre, pedir la participación de algunos *coachees* que deseen compartir su experiencia de esta herramienta.

## Herramienta: Preguntas vigorizantes



30 -40mins.

### Objetivo(s):

1. Invitar al diálogo en el equipo por medio de una conversación espontánea.
2. Propiciar un momento de reflexión con preguntas vigorizantes o poderosas.

### Procedimiento:

1. Dividir a los *coachees* en subgrupos de 4 o 5 personas. Pedirles que formen un círculo.

2. Repartir la caja o las preguntas aleatoriamente a cada uno de los *coachees* e indicarles: *Hoy responderán las siguientes preguntas y compartirán sus respuestas con los compañeros del círculo. Recuerden responder con la mayor sinceridad ya que no hay respuestas correctas. Lo importante es escuchar y compartir con otros miembros del equipo.*

3. Continuar:

*Cada miembro del equipo tomará una pregunta y se les proporcionará 3 minutos para pensar y reflexionar en silencio su respuesta. Luego empezarán a compartir entre ustedes.*

### Ejemplos de preguntas vigorizantes:

- ¿Qué te motiva?
- ¿De qué se quejan los empleados de tu organización?
- ¿Qué es lo que más te preocupa del trabajo este mes?
- ¿Qué es lo que más valoras en un compañero de trabajo?
- ¿Qué es lo que más te molesta en un compañero de trabajo?
- ¿Qué es lo que más te ilusiona de tu trabajo este año?
- ¿Qué palabra te gustaría oírle decir a tu jefe?

4. Darles 25 minutos para hacer la ronda. Si terminan de compartir las primeras preguntas, indicarles que pueden tomar otras y responderlas.

5. Hacer un cierre, pedir la participación de algunos *coachees* que deseen compartir.

## Herramienta: Preguntas divertidas



20 -40mins.

### Objetivo(s):

Invitar al diálogo en el equipo por medio de una conversación espontánea.

### Procedimiento:

1. Dividir a los *coachees* en subgrupos de 4 o 5 personas aleatoriamente.
2. Indicarles: *Hoy responderán las siguientes preguntas y compartirán sus respuestas con los compañeros del círculo. Recuerden responder con la mayor sinceridad ya que no hay respuestas correctas. Lo importante es escuchar y compartir con otros miembros del equipo.*
  - *Tendrán 1 minuto para pensar y reflexionar en la respuesta que darán.*
  - *Luego, tendrán 5 minutos para que todos puedan compartir la pregunta que se les indicará.*
3. Presentar la pregunta divertida en la pizarra o decirla en voz alta. Darles 5 minutos para compartir en el círculo. Algunos ejemplos de este tipo de preguntas:
  - Si fueras un vegetal, ¿cuál serías?
  - Si pudieras transformarte en un animal, ¿cuál elegirías y por qué?
  - Si pudieses vivir en cualquier lugar y llevarte todo lo que quieres contigo (familia, pertenencias...) ¿dónde te irías?
  - ¿Qué color eres y cómo te sientes? (Por ejemplo: "Soy amarillo")
  - Si pudieras cambiarte el nombre, ¿cuál te pondrías?
  - ¿Eres primavera, verano, otoño o invierno? ¿Por qué?
  - ¿Cuál de tus pertenencias dirías que es tu objeto favorito?
  - Si creases un eslogan para tu vida, ¿cuál sería? (Por ejemplo: "Come, baila y ríete todo lo que puedas, que la vida son dos días")
4. Hacer un cierre, pedir la participación de algunos *coachees* que deseen compartir su experiencia de esta herramienta.

## Herramienta: Tres momentos cumbre en tu trabajo



60 -90mins.

### Objetivo(s):

1. Apreciar las habilidades de los miembros del equipo.
2. Construir los cimientos para un equipo cohesionado.

### Procedimiento:

1. Dividir a los *coachees* en grupos de 4 personas numerándolos aleatoriamente.
2. Indicar a los *coachees*: *Hoy realizarán un recorrido mental por su vida laboral\* y encontrarán 3 eventos, actividades, logros, colaboraciones o momentos especiales de reconocimiento que fueron importantes para ustedes. \* Si alguno de los participantes es nuevo integrante, se puede proponer que elija sus momentos de su periodo de estudiante, en trabajos en prácticas o de voluntariado.*
3. Proporcionarles 10 minutos de reflexión para pensar y ordenar sus ideas antes de pedirles que lo compartan con su grupo.
4. Luego darles aprox. 40 minutos para la puesta en común con el resto del grupo. Indicarles que deben tomar turnos para compartir el primer momento, luego el segundo y, por último, el tercero. Resaltar la importancia de la escucha activa al momento de la participación de cada uno de los integrantes.
5. Cuando todos los *coachees* terminen de compartir, pedir un voluntario de cada grupo y preguntarle: *¿Cómo se sintió al contar sus propias experiencias? y ¿Qué sintió al escuchar la de los demás?*
6. Pedirle a cada grupo que reflexione con las siguientes preguntas (oralmente o pueden escribirlas):
  - *¿Qué experiencias en común encontraron?*
  - *¿Qué experiencia los hizo sentir conectados?*
  - *¿Qué sentimientos o emociones revivieron al contar estas experiencias?*
  - *¿Qué observaron en los gestos de sus compañeros?*
  - *¿Cómo fue su lenguaje corporal?*

## Herramienta: Frases célebres



30 – 45 mins.

### Objetivo(s):

1. Apreciar las habilidades de los miembros del equipo.
2. Construir los cimientos para un equipo cohesionado.

### Procedimiento:

1. Dividir a los *coachees* en grupos de 4 personas numerándolos aleatoriamente.
2. Pedir a los *coachees* que escojan una de las frases que se les presentará (preparar con antelación las frases, ver sección de recursos).
3. Indicarles las siguientes instrucciones: *Hoy realizarán una reflexión profunda con la frase que cada uno escogió. Primero van a subrayar una palabra significativa de la frase. Luego pensarán en la siguiente pregunta: ¿Qué significado tiene la palabra para mí? Tendrán 5 minutos para escogerla y pensar en la pregunta.*
4. Después del tiempo, pedirles que compartan con su equipo la palabra y su significado. Indicarles que tienen 10 minutos para compartir.
5. Luego pedirles que en silencio vuelvan a leer y reflexionen sobre la frase. *Ahora tendrán 5 minutos para leer y reflexionar la frase completa. Por último, compartirán la frase y el significado que cada uno le dio. Tendrán 15 minutos para compartir.*
6. Pedirle a cada grupo que reflexione con las siguientes preguntas (oralmente o pueden escribirlas):
  - ¿Qué palabras resaltaron?
  - ¿Qué conexiones realizaron con la frase?
  - ¿En qué momento(s) podrían utilizar esta frase?

## Herramienta: **Emblema de equipo**



45 - 60 mins.

### **Objetivo(s):**

Propiciar la reflexión de los *coachees* acerca de su historia de vida y de sus características.

### **Procedimiento:**

1. Dividir a los *coachees* en grupos de 4 personas. Proporcionarles un pliego de papel o cartulina, crayones y/o marcadores de colores.
2. Indicarles: *A la usanza de los escudos de armas o aquellos que representaban el linaje de una familia, se trata de realizar un emblema que los represente. Debe contener símbolos de todo aquello que cada uno cree que lo particulariza o caracteriza; de cualquier área o aspecto de su vida o de su persona. Puede hacer referencia a aspectos materiales, emocionales, espirituales, físicos, culturales, profesionales, etc.*
3. Darles de 20 a 30 minutos para realizarlo.
4. Realizar un cierre, cada equipo presentará su escudo y compartirá el significado. Se pueden realizar las siguientes preguntas de reflexión:
  - ✓ ¿De qué se dieron cuenta al realizar este escudo?
  - ✓ ¿Qué representan los símbolos o dibujos del escudo?
  - ✓ ¿Qué emociones surgieron?
  - ✓ ¿Qué retos enfrentaron para toma la toma de decisiones?
  - ✓ ¿Qué aprendieron?

## Herramienta: Cualidades de un líder



60 mins.

### Objetivo(s):

Promover el diálogo acerca de las características o particularidades de un líder integrado a un trabajo con compromiso corporal.

### Procedimiento:

1. Con el equipo en general, darles 20 minutos para dialogar y compartir opiniones acerca de cuáles consideran que son las competencias o cualidades de un líder. Anotarán las características en un cartel. Anotarán de 5 a 10 cualidades o competencias.
2. Una vez finalizado el intercambio de opiniones y ya definidas las cualidades inherentes a un verdadero líder se formarán parejas y cada pareja elegirá una cualidad o competencia. En parejas crearán una imagen que represente esta cualidad. Se les dará de 20 a 25 minutos para realizarla.
3. Luego las parejas presentarán su imagen a todo el equipo. Por último, pegar todas las imágenes juntas y formar un mural.
4. Realizar un cierre. Se pueden realizar las siguientes preguntas de reflexión:
  - ✓ *¿De qué se dieron cuenta al pensar en las cualidades o competencias de un líder?*
  - ✓ *¿Qué emociones surgieron?*
  - ✓ *¿Qué retos enfrentaron para la toma de decisiones?*
  - ✓ *¿Qué aprendieron?*
  - ✓ *¿Qué cualidades creen que ya poseen y en cuáles tienen que trabajar?*

## Herramienta: **Energía positiva y energía negativa**



45-50 mins.

### **Objetivo(s):**

Motivar y generar energía positiva en el equipo de trabajo.

### **Procedimiento:**

1. Dividir a los *coachees* en dos grupos. Entregarles un pliego de papel y marcadores para escribir
2. El primer grupo se encargará de redactar aspectos negativos en el grupo y en el área de trabajo. Pueden incluir noticias pesimistas.
3. El segundo grupo escribirá las fortalezas del grupo, los aspectos positivos que tienen en el área de trabajo, sus contribuciones y cómo pueden generar energía positiva.
4. Indicarles que tendrán 20 minutos para reflexionar y escribir sus respuestas. Es importante que el coach asuma un rol de observador en todo el proceso.
5. Luego se les pedirá a los grupos que compartan sus respuestas.
6. Reflexión, en este paso el coach realiza preguntas que inviten a los *coachees* a pensar acerca de cómo se sintieron al exponer/escuchar aspectos negativos y/o positivos; también cuál fue la emocionalidad con lo expuesto. Se pueden realizar las siguientes preguntas:
  - ✓ *¿De qué se dieron cuenta al pensar en los aspectos positivos y/o negativos que tienen en su área de trabajo?*
  - ✓ *¿Qué emociones surgieron?*
  - ✓ *¿Qué retos enfrentaron en el proceso?*
  - ✓ *¿Qué aprendieron?*

## Herramienta: Positivo-Negativo / “Winner-Loser”



60 mins.

### Objetivo(s):

Descubrir cómo replantear situaciones negativas en experiencias de aprendizaje.

### Procedimiento:

1. Dividir a los *coachees* en tríos o parejas. Pedirles que escuchen con atención las indicaciones.

2. Decirles: *Hoy en las parejas o tríos contaremos una experiencia negativa que hayamos tenido. Lo haremos por turnos. Habrá un oyente y un presentador. La persona que sea oyente tendrá que poner en práctica la escucha activa, ya que tendrá que hacerle ver al presentador los aspectos positivos dentro de su experiencia negativa. El presentador tendrá 5 minutos para compartir y luego, el oyente tendrá 5 minutos para indicar los aspectos positivos. Recuerden no hacer juicios o emitir su propio punto de vista acerca de la experiencia y mantener el respeto en todo momento.*

3. Luego intercambiar los roles hasta que terminen todos los *coachees*.

4. Por último, hacer un cierre y compartir las experiencias. Se pueden realizar las siguientes preguntas:

- ✓ ¿De qué se dieron cuenta al compartir su experiencia negativa?
- ✓ ¿Cómo se sintieron al compartir una experiencia negativa?
- ✓ ¿Qué emociones surgieron?
- ✓ ¿Qué sintió el oyente al no poder expresar su punto de vista o juicio acerca de la experiencia?
- ✓ ¿Cómo recordarán ahora esa experiencia negativa?
- ✓ ¿Qué aprendieron?

## Herramienta: Representación con animales



30-45 mins.

### Objetivo(s):

1. Indagar en las características de los integrantes del equipo.
2. Propiciar la reflexión de los *coachees* al reflexionar en sus cualidades, debilidades y su misión.

### Procedimiento:

1. Pedirles a los *coachees* que se sienten en un lugar cómodo. Idealmente con un espacio para escribir y dibujar.
2. Decirles: *Hoy les haré una pregunta extraña y curiosa. No piensen mucho en su respuesta y traten de responderla rápidamente. Esta es la pregunta:*

### ***¿Qué animal te representa mejor a ti y a tu vida?***

3. Luego pedirles que respondan en su diario o en una hoja estas preguntas:
  - ✓ *¿Por qué elegiste este animal en particular?*
  - ✓ *¿Cómo te representa este animal?*
  - ✓ *Si este animal tuviera un lema o una misión, ¿cuál sería?*
  - ✓ *¿Cómo puedes mejorar las debilidades del animal elegido? ¿Qué tendría que hacer o aprender?*
4. Por último, hacer un cierre y pedirles que compartan sus animales. Ver algunos animales en común en el equipo, observar las similitudes y diferencias en sus respuestas.

## Herramienta: Nuestra misión



45-60 mins.

### Objetivo(s):

1. Indagar en las características de los integrantes del equipo.
2. Propiciar la reflexión de los *coachees* al reflexionar en su misión como miembros de un equipo.

### Procedimiento:

1. Colocar ejemplos de la misión de varias instituciones educativas (recomendable de 3 a 6) alrededor del salón. Antes de que entren al salón, pedirles a los participantes que se detengan a leerlas y caminen alrededor de ellas. Darles 5 minutos.

2. Luego, indicarles que se reúnan y que compartan entre ellos lo que leyeron. Puede realizar las siguientes preguntas (5 minutos):

- ✓ ¿De qué se dieron cuenta al leer la misión de diferentes instituciones educativas?
- ✓ ¿Qué elementos tienen en común?

3. Explique: *Hoy leyeron y reflexionaron acerca de la misión de varias instituciones educativas. Hoy ustedes escribirán su misión de equipo. Esta misión será una valiosa herramienta de motivación en su trabajo como docentes. Tendrán 25 minutos. Piensen en las siguientes preguntas:*

- ✓ ¿Qué valoran?
- ✓ ¿Cómo quieren vivir su vida? ¿Por qué valoran estas cosas y por qué quieren vivir su vida de esta manera?
- ✓ ¿Cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo?

4. Indique: *Recuerden que la misión contiene lo que a ustedes les importa y lo que valoran. Tiene que ser realista y alcanzable.*

5. Pedirles que respondan a la siguiente pregunta: *¿Cómo lograrán alcanzar esta misión durante este año? Compartan su respuesta e escriban 5 actividades concretas para alcanzarla. Por último, hacer un cierre y compartir las experiencias de realizar una misión en equipo*

## LOGROS ALCANZADOS Y CIERRE DEL MÓDULO 2



60 - 90 mins.

Durante la realización del módulo 2, los *coachees* desarrollaron diversas herramientas las cuales les permitieron:

- ✓ Identificar las cualidades y características de los integrantes del equipo
- ✓ Compartir experiencias de aprendizaje con otros miembros
- ✓ Detectar áreas de oportunidad y fortalezas en equipo
- ✓ Definir su misión
- ✓ Motivarse y generar energía positiva en el equipo
- ✓ Mejorar la comunicación del equipo a través del diálogo y la escucha activa
- ✓ Definir cualidades de liderazgo

Para el cierre con los *coachees*, se recomienda realizar una reflexión final con base a los logros presentados anteriormente. Puede organizarlos por tríos o formar dos equipos. Sería muy valioso conocer la percepción de varios subgrupos y resaltar las respuestas que son comunes a todos.

- *¿Cuáles fueron las experiencias de aprendizaje más significativas que tuvieron en equipo?*
- *¿Cómo cambió la percepción de los miembros del equipo, antes y después de estar en el programa de coaching?*
- *¿Qué cualidades tiene un equipo que trabaja por la misma misión?*
- *¿Cuáles son las áreas de oportunidad que tienen como equipo?*

- *En la profesión docente, expliquen la importancia de tener un equipo de docentes integrados y con liderazgo.*

## N. RECURSOS

### 1. Cuestionario para herramienta “¿Quién soy?” - página 27

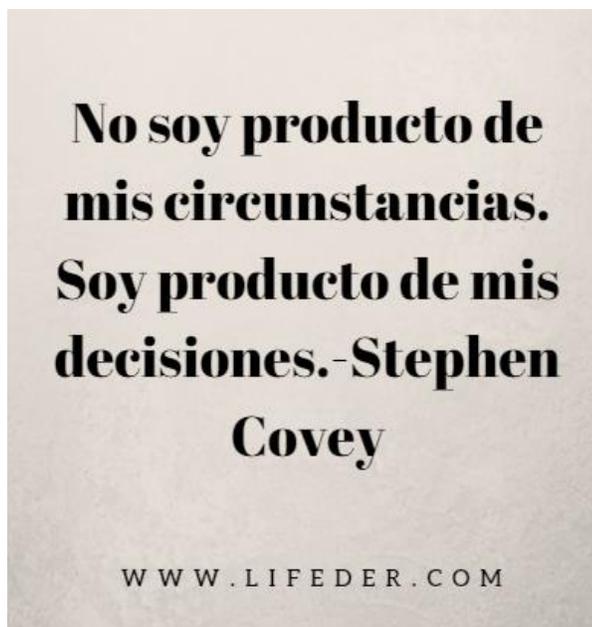
#### ¿Quién soy?

1. Mi actividad favorita es \_\_\_\_\_
2. Si pudiera pedir un deseo, sería \_\_\_\_\_
3. Me siento feliz cuando \_\_\_\_\_
4. Me siento triste cuando \_\_\_\_\_
5. Me siento muy importante cuando \_\_\_\_\_
6. Una pregunta que tengo sobre la vida es  
\_\_\_\_\_
7. Me enojo cuando \_\_\_\_\_
8. La fantasía que tengo a veces es \_\_\_\_\_
9. Cuando me enojo, yo \_\_\_\_\_
10. Cuando me siento triste, yo \_\_\_\_\_
11. Cuando tengo miedo, yo \_\_\_\_\_
12. Me da miedo cuando \_\_\_\_\_
13. Me sentí valiente cuando \_\_\_\_\_
14. Amo a \_\_\_\_\_
15. Me veo a mí mismo(a) \_\_\_\_\_
16. Algo que hago bien es \_\_\_\_\_
17. Estoy preocupado (a) \_\_\_\_\_
18. Más que nada me gustaría \_\_\_\_\_
19. Si fuera niño(a) \_\_\_\_\_
20. Lo mejor de ser yo es \_\_\_\_\_
21. Odio \_\_\_\_\_
22. Deseo \_\_\_\_\_

**Fuente:** Cairo, Horacio y Asoc. 1000 dinámicas para grupos. Citado en Wolk (2013:130)

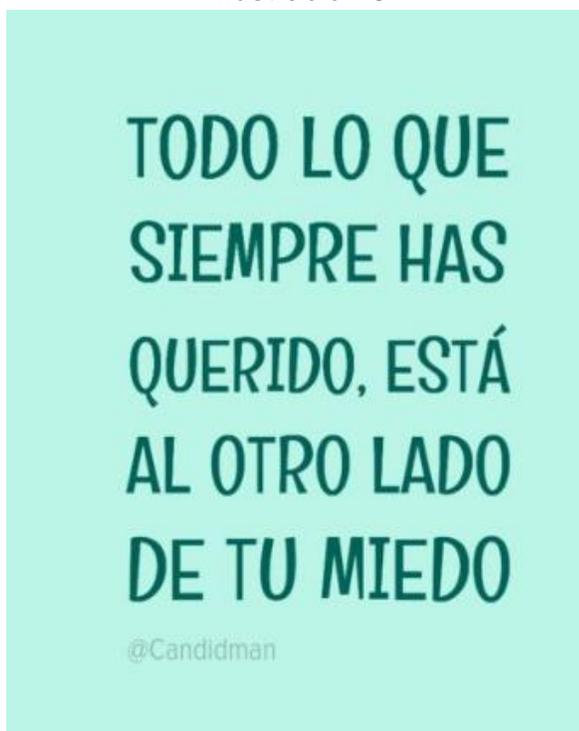
## 2. Frases para herramienta “Frases célebres” - página 60

Ilustración 4



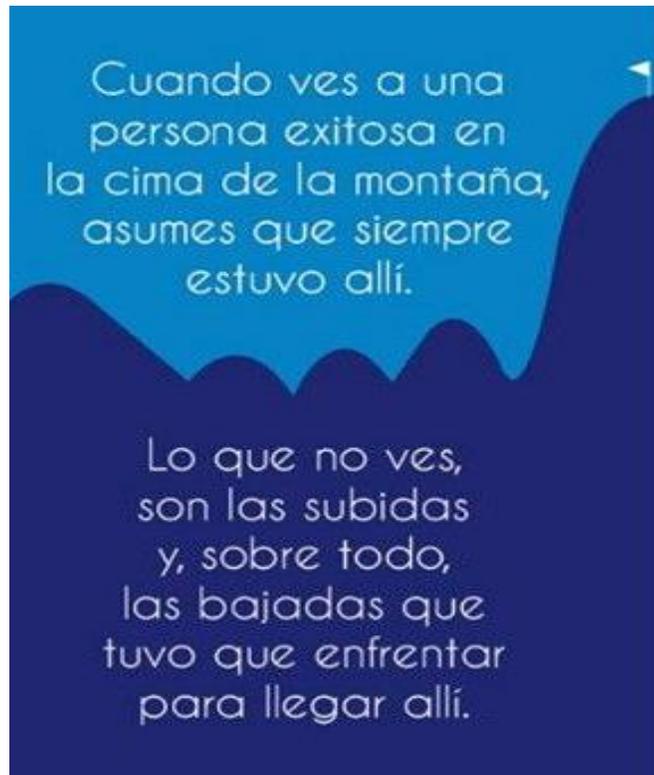
Fuente: Tomada del sitio web (<https://www.lifeder.com/frases-inspiracion/>)

Ilustración 5



Fuente: Tomada del sitio web (<https://candidmanmx.wordpress.com/2016/08/19/todo-lo-que-siempre-has-querido-esta-al-otro-lado-de-tu-miedo/>)

Ilustración 6



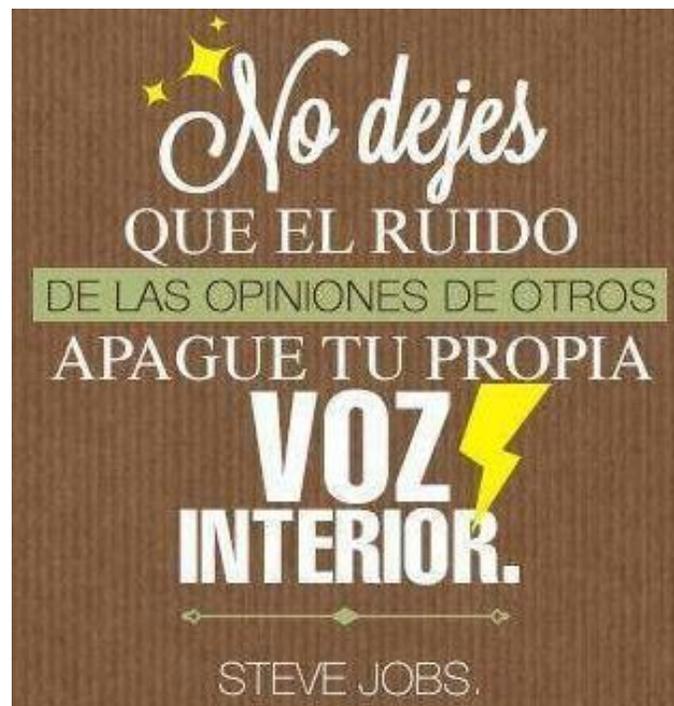
Fuente: Tomada del sitio web (<http://www.psico-vida.com/wp-content/uploads/2016/01/Autoayuda.-25-frases-inspiradoras.-Wayne-Dyer..png>)

Ilustración 7



Fuente: Tomada del sitio web (<https://www.pinterest.com/candidman/motivacionales/>)

Ilustración 8



Fuente: Tomada del sitio web: (<https://apartirdeunafrase.wordpress.com/2015/07/14/no-dejes-que-el-ruido-de-las-opiniones-de-otros-apague-tu-propia-voz-interior-steve-jobs-empresario-y-pionero-de-los-negocios-del-sector-informatico-y-de-la-industria-del-entretenimiento-estado/>)

Ilustración 9



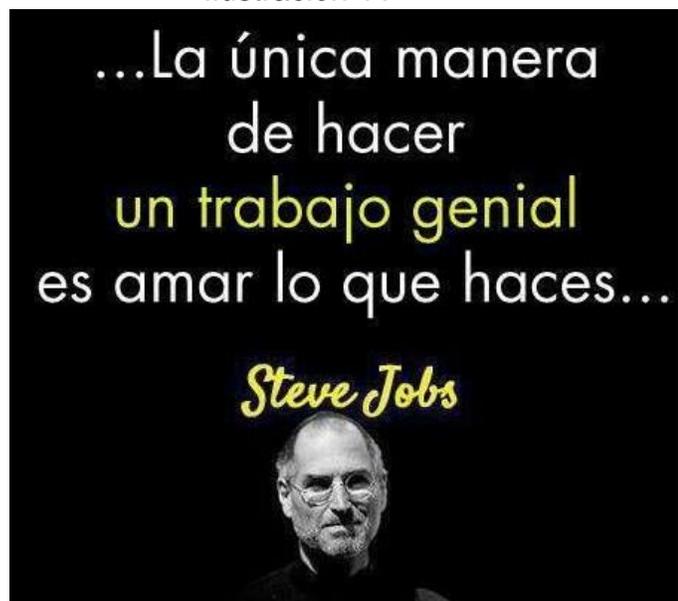
Fuente: Tomada del sitio web: (<https://www.pinterest.com/candidman/motivacionales/>)

Ilustración 10



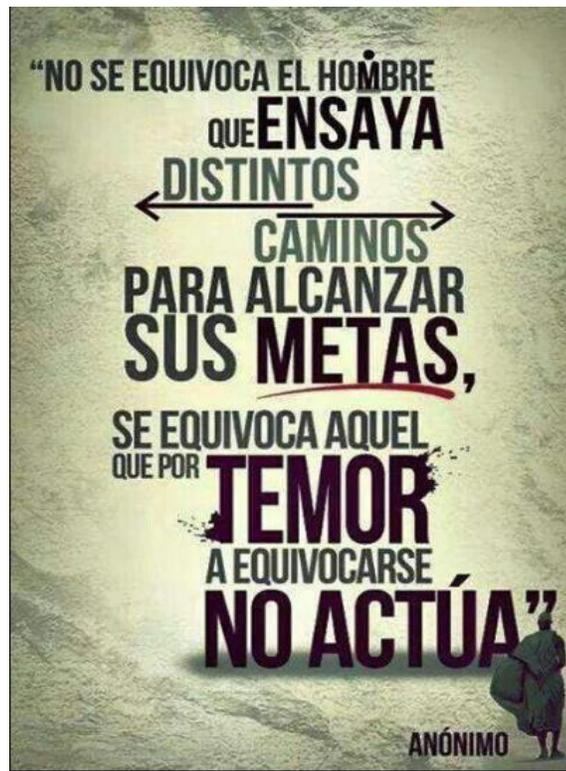
Fuente: Tomada del sitio web: (<http://frasesconimagenesdesaly.blogspot.com/2015/10/la-diferencia-entre-donde-estuviste.html>)

Ilustración 11



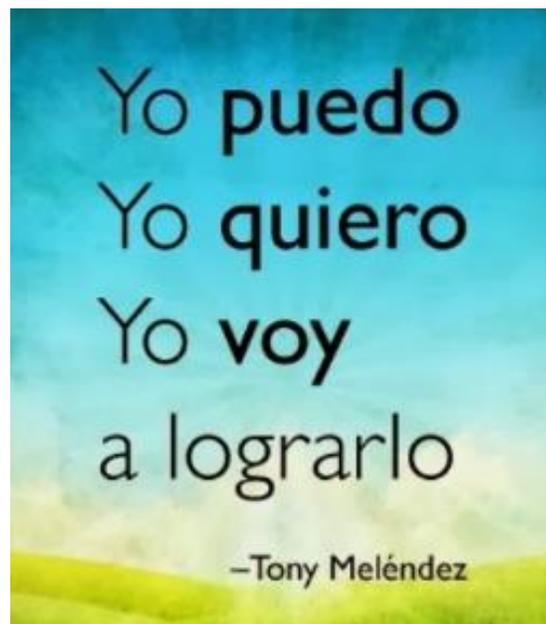
Fuente: Tomada del sitio web: (<https://pagina.life/motivacion-artistica-crecer-frases-imagenes/>)

Ilustración 12



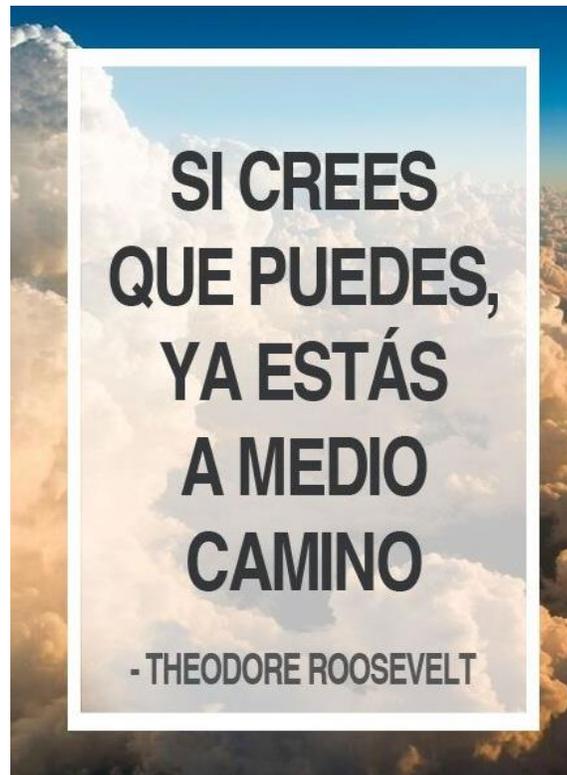
Fuente: Tomada del sitio web: (<https://co.pinterest.com/pin/562879653407457784/?lp=true>)

Ilustración 13



Fuente: Tomada del sitio web: (<https://agenda10acampito.wordpress.com/2017/08/13/agenda-para-el-140817/>)

Ilustración 14



Fuente: Tomada del sitio web: (<https://www.pinterest.co.uk/pin/309904018082736133/>)

Ilustración 15



Fuente: Tomada del sitio web: (<http://descargarimagenes.es/imagenes-de-frases-de-motivacion/frases-de-motivacion/>)

Ilustración 16



Fuente: Tomada del sitio web: (<http://elmercadodelaincertidumbre.blogspot.com/2012/11/la-vida-es-como-montar-en-bici.html>)