

El arte de la consejería y el *coaching* organizacional: “el coach-sejero”

MARÍA ANDREA ABELLA FAJARDO*

La función de un director de orquesta es animar a los músicos, enseñarles, llevarlos e inspirarlos para que ellos puedan sacar lo mejor de sí mismos.

Daniel Barenboim

Cuando se habla de consejería estudiantil o apoyo al estudiante, es necesario preguntarse por las formas de ser, actuar y relacionarse propias de quienes se dedican a esta labor. Es necesario reflexionar sobre el quehacer del docente consejero, valorar el ser de quienes se dedican a esta labor y la importancia de tener habilidades que le permitan a través de su acción que el estudiante se potencialice y reconozca sus recursos para trascender en el camino de la vida estudiantil.

El docente consejero o docente de acompañamiento requiere habilidades para desempeñarse adecuada y asertivamente en un proceso en el cual se trata de intervenir, apoyando y orientando al estudiante en diversos problemas que convocan aspectos emocionales, sociales, personales y académicos de su vida. De alguna manera, se trata de una labor que requiere de los consejeros una actitud de servicio permanente, como la del *coach*.

* Docente consejera del programa de Cultura Física, Deporte y Recreación de la Universidad Santo Tomás.

El *coaching* es un proceso de aprendizaje a través del cual el estudiante transforma el tipo de observador que es, abriéndose a nuevas posibilidades de acción, y es el *coach* (en este caso el docente consejero) quien le facilita el proceso.

Para iniciar, es indispensable ofrecer algunas precisiones en torno al concepto de *coaching*. Wolf (2003) propone que *coaching* es como el arte de soplar las brasas. Esta expresión denota al *coaching* como algo más que un entrenamiento, para ser entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y también un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción. De ahí que el *coaching* se utilice como un proceso en el cual se genera transformación personal en el que lo que se valora es el cambio de observador de la persona que conversa o busca apoyo.

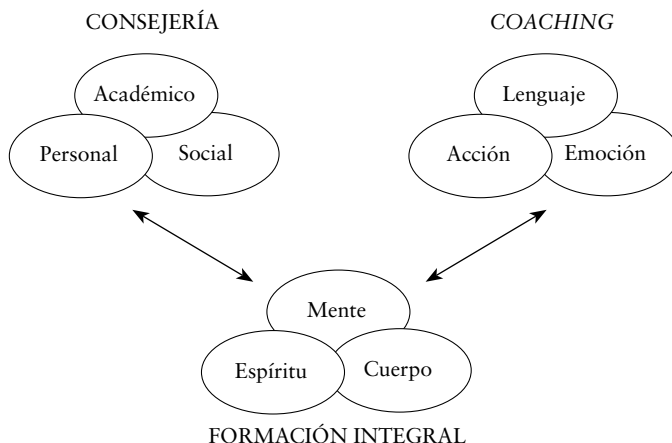
Muradep (2012) conceptualiza el *coaching* como el proceso en el que se pretende acompañar a otro a reconocer la aventura de su propio héroe y apoyarlo en ella. En este sentido, el *coaching* es un camino para superar limitaciones y en efecto se considera como un método que ayuda a las personas a mejorar su desempeño, lo que implica un estilo de liderazgo que permitirá obtener los resultados deseados.

Por su parte, el proceso de consejería o acompañamiento estudiantil, bastante similar a lo que implica el *coaching* es, según la Ley 30/1992, de 28 de diciembre, un “proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral. Se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional”.

El concepto de *consejería* se ha abordado y trabajado desde diferentes disciplinas. Ramírez (1992) define la consejería como un proceso continuo de apoyo al estudiante para el desarrollo máximo de sus potencialidades en función del logro de su objetivo de formación académica, personal, social, y para la búsqueda de adaptación a las exigencias que plantea el ambiente universitario (figura 18).

En estos dos procesos, se ve al estudiante (*coachee*) desde una mirada holística e integral, idea que se destaca en el pensamiento tomista, según el cual el fin último de la formación integral es facilitar que la persona llegue a un estado perfecto en el que tenga ciertas habilidades

Figura 18. Dimensiones de la consejería y el *coaching* y su relación con la formación integral.



Fuente: elaboración propia.

que le permitan dirigir su propia vida. Este principio converge con los tres principios en el ser humano que sustentan la práctica del *coaching*:

1. El principio del pensamiento: todo ser humano según sus creencias, experiencias y vida crea ciertos juicios y creencias que le permiten ver al mundo (modelos mentales).
2. El principio de la palabra: todo ser humano a partir de sus creencias expone al mundo lo que piensa; también tiene la opción de callar.
3. El principio de acción: todo ser humano actúa y toma decisiones respecto de sus creencias, valores, juicios y experiencias.

Evidentemente, el *coaching* sustenta una mirada del ser humano desde tres esferas complementarias e interdependientes, que en relación sistémica permiten ver al estudiante integralmente. Senge (2005) afirma que el pensamiento sistémico recuerda continuamente que el todo es más que la suma de las partes, por lo que tanto la formación humanista como los procesos de consejería y acompañamiento, o *el coaching*, se enfocan en el todo, en una visión holística del estudiante.

De lo anterior se plantea el arte del “coach-sejero” como una práctica integral orientada a asistir a personas, grupos y equipos en el desarrollo de sus competencias para alcanzar el máximo potencial. La incorporación de estas destrezas implica, con frecuencia, trascender algunos modelos mentales y los paradigmas culturales vigentes con los que viven los actuales estudiantes y que erosionan las bases sobre las que se sostiene la vida y el paso por la universidad.

El arte del “coach-sejero”: ¿cómo lo hacemos?

Desde el programa de acompañamiento se tiene un equipo de docentes y profesionales que utiliza la conversación y la reflexión con los estudiantes con el fin de impulsar, modelar, facilitar y producir mejoras en el aprendizaje y en la efectividad de las acciones de los estudiantes ante el logro de sus metas, a nivel individual y colectivo, dentro del ámbito de la vida universitaria. También se trata de identificar problemas y definir junto con el estudiante estrategias de resolución que abran posibilidades de crecimiento personal y académico.

En consecuencia, para ejercer el arte de la consejería y el *coaching*, es importante el uso de la conversación como medio para que se den estos objetivos. La conversación permite al consejero que el estudiante se transforme con el fin de acceder a nuevas formas de pensar y de actuar generando con ello mayor productividad, efectividad y bienestar personal.

Conviene subrayar que las consejerías van orientadas a dos procesos comunicacionales básicos: indagar y exponer productivamente. Estos procesos promueven el aprendizaje mutuo, que genera apertura y reflexión en los estudiantes y en el docente consejero, posibilitando el cambio de observador y la generación de compromisos con un propósito. Al respecto, cabe anotar que para exponer e indagar productivamente es necesario reconocer que uno no tiene toda la información (Kofman, 2007), y es indispensable trabajar sobre los modelos mentales de los estudiantes.

Efectivamente, en los procesos de consejería y *coaching* es requisito indagar (preguntar) y exponer (comunicar): el exponer productivo es una forma de abrir a los estudiantes a las cuestiones propias de las

situaciones que no han definido o no han tenido en cuenta y así poder ayudarle a entender lo que el consejero observa y aprecia. Permite además aportar elementos nuevos del proceso de pensamiento en vez de discutir el resultado final.

Esto equivale a decir que la oportunidad de conversar empáticamente radica en lograr que el otro (estudiante-*coachee*) pueda entender lo que se comunica, considerando la posibilidad de compartir los modelos mentales y desde allí construir. Al respecto, Kofman (2007) señala que

exponer productivamente genera un pensamiento colectivo, crea una comprensión y dirección compartida y transforma las palabras en acciones coordinadas [...] Luego de exponer es indispensable el indagar productivamente, lo que se define como una forma de descubrir los razonamientos de los demás, de ayudarlos a exponer no solo lo que piensan, si no por qué piensan lo que piensan. (p. 67)

Considerando lo anterior, la respuesta a la pregunta por cómo se hace la consejería está en el ejercicio de estas dos habilidades comunicacionales, en que indagar es tan importante como exponer, ya que la sinergia entre ambas genera un clima colaborativo y elimina las barreras defensivas: la indagación productiva ayuda a revelar y resolver diferencias para así coordinar acciones efectivas.

Hay además algunos elementos clave en la conversación, que lejos de ser recetarios o protocolos de conversación, implican una postura general que permite ver al estudiante en su grandeza, en su fuerza y en su poder, y también conversar desde el amor. Cada encuentro individual y grupal en que se indaga y se expone se fundamenta en los valores conversacionales del respeto, la autenticidad, la responsabilidad, la efectividad, la humildad, la empatía y el amor incondicional.

