

PEER COACHING, UNA ESTRATEGIA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL. CASO PRÁCTICO DE LA ESCUELA DE IDIOMAS DE UNAPEC

Rosa Awilda López Fernández

RESUMEN

El programa de acompañamiento entre pares, o “*peer coaching*”, fue una iniciativa desarrollada en el año 2013 en la Escuela de Idiomas de UNAPEC. Dados los beneficios obtenidos, desde entonces se decidió extenderla y realizarla a modo de jornada anual. Con el transcurso del tiempo, esta intervención entre pares académicos o docentes de idiomas ha devenido también en una práctica que ha ayudado a mejorar otras áreas del Departamento, a nivel administrativo.

La mejoría mostrada en las áreas administrativas de nuestro propio equipo, gracias a esta estrategia, ha motivado a compartir la experiencia como metodología idónea para aumentar la productividad empresarial y apoyar los programas de formación o capacitación que llevan las empresas.

PALABRAS CLAVES

Peer Coaching (acompañamiento entre pares), *coach* (maestro), *coachee* (aprendiz), *Peer Coaching* o “acompañamiento entre pares”.

INTRODUCCIÓN

Desde hace varios años la Escuela de Idiomas de UNAPEC se encuentra inmersa en un proceso de unificación de los criterios pedagógicos de las líneas metodológicas de enseñanza. Un gran número de nuestros docentes ya ha obtenido la Certificación del *Teacher Knowledge Test (TKT)* de la Universidad de Cambridge y asiste a los

diferentes talleres y conferencias del plan de capacitación para los programas destinados a niños, adultos y adolescentes; además de que la Escuela implementa un sistema de monitoreo constante mediante observaciones de clases y diálogos reflexivos que se realizan cada trimestre.

Sin embargo, ¿de qué otra forma se puede colaborar con los profesores que, a pesar de todo lo anterior, aún muestran retos en las áreas de su desempeño docente y quedan observados en las evaluaciones estudiantiles? ¿Qué hacer con los docentes de nuevo ingreso, a quienes les toma un tiempo largo adaptarse al sistema?

Así surgió la iniciativa de diseñar la “Semana del Acompañamiento entre Pares” o *Peer Coaching Week*, la cual procura habilitar espacios que propicien experiencias de crecimiento mutuo entre dos o más docentes. J. Richard y Thomas S. C. Farrel (2009) definen ese tipo de actividad como un proceso donde un profesor observa a otro profesor de forma cercana, con lo que se monitorean los componentes de planificación de la clase, el estilo de enseñanza, la manera como se maneja el contenido y las estrategias que se diseñan para el mejor desarrollo de los alumnos. La actividad concluye con un dialogo reflexivo en el que se comparten experiencias. En noviembre del 2014 tuvo lugar la segunda versión de esta actividad, que ya se realiza cada año y ha devenido parte de la cultura evaluativa de la Escuela de Idiomas.

La justificación de la estrategia de la semana de acompañamiento entre pares en la Escuela de Idiomas se encuentra en:

- El alto ritmo de crecimiento de la Escuela de Idiomas, con una alta población estudiantil.
- Alta Rotación de docentes para los diferentes programas. Descentralización de la Escuela de Idiomas en colegios, campus y sedes.
- Prioridad a la supervisión y acompañamiento docente, de acuerdo a los lineamientos de UNAPEC.
- Necesidad de estandarizar el proceso de instrucción.

NUEVA VERSIÓN DE LA ESTRATEGIA

La justificación para llevar esta nueva versión de la estrategia de *coaching* al ámbito empresarial radica en el interés que mostraron algunos departamentos y el propio Departamento de Idiomas en su parte administrativa, sobre las premisas de implementación.

Allí empezó la idea de extrapolar la estrategia de *coaching* entre pares como forma de resolver situaciones similares a ambos contextos, con una perspectiva diferente. Por ejemplo, el proceso de inducción de todo personal nuevo a las empresas es de suma importancia y de eso depende en gran medida la eficiencia con la que un individuo puede proseguir con el desempeño de sus tareas de forma óptima.

En la actualidad el Departamento de Idiomas desarrolla una política de diversificación de la oferta académica en crecimiento constante, lo que implica que la necesidad de entrenamiento al personal nuevo se satisfaga de manera regular. Esas jornadas de inducción se realizan sobre varios procesos y plataformas internas. Para la Escuela es de vital importancia la rápida inserción del personal administrativo, ya sea como coordinador o secretaria, dado el gran volumen de estudiantes que maneja el departamento. Esta propuesta encontró cabida también en los coordinadores que mostraron retos en áreas específicas para mantener estandarizados los procesos, en los diferentes campus, sedes y colegios del país.

En el ámbito empresarial se encuentra un patrón común al del quehacer docente, y el tipo de estrategia implementada en el departamento sin duda ha mejorado la efectividad del personal, lo que se traduce en mayor satisfacción de los clientes y aumento de la productividad en sentido general.

OBJETIVO GENERAL

Socializar la estrategia de acompañamiento entre pares o *peer coaching*, para el ambiente empresarial, tomando como punto de partida la experiencia del ámbito administrativo de la Escuela de Idiomas de UNAPEC.

La intención de este trabajo es compartir la experiencia a nivel práctico de la jornada de *Peer Coaching Week* o Semana de Acompañamiento entre Pares, presentar las bases de su concepción para que la estrategia trascienda el ámbito académico, exponer la metodología de implementación, recopilar lo que indican algunas investigaciones sobre este tema, exponer los resultados obtenidos con esta actividad y generar una guía práctica que pueda extrapolarse a diferentes realidades empresariales. Cabe señalar que luego de implementar esta técnica a nivel académico con los docentes, ésta ha devenido en solución útil para el departamento con pares de carácter administrativo.

A pesar de ser una estrategia muy de moda en la actualidad, el *coaching* tiene sus orígenes en Grecia, en el método del diálogo de Sócrates. El *Coaching* es una metodología que persigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas, que da lugar a una transformación profunda que genera cambios de perspectiva y aumento del compromiso y la responsabilidad, lo que se traduce en un mejor desempeño y resultado en los individuos. Es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas (Thomas Leonard, 1999).

Como definición empresarial, Pam Robbins (2013) indica que el *coaching* entre pares es un proceso confidencial a través del cual dos o más colegas profesionales trabajan juntos para reflexionar sobre las prácticas actuales; ampliar, perfeccionar y desarrollar nuevas habilidades; compartir ideas; enseñarse unos a otros; realizar investigaciones conjuntas, o resolver problemas en el lugar de trabajo.

Thorn, Mcleod y Goldsmith (2007) definen qué es y qué no es el *Peer Coaching*:

- Es un diálogo profesional, no social.
- Está basado en la observación.
- No es una herramienta de evaluación.
- Es una herramienta para desarrollar.

- No es una competencia.
- Está basado en el apoyo entre pares.
- Es confidencial.
- Está basado en el crecimiento particular de los individuos.
- Es una actividad voluntaria.
- Esta fundamentando en la confianza.

Según Thorn, Mcleod y Goldsmith (2007), algunos de los beneficios del acompañamiento en las empresas, desde el ámbito laboral, son:

- Desarrollan planes individualizados de acompañamiento y desarrollo.
- Reducen el aislamiento entre trabajadores y líderes.
- Establecen normas para la colaboración.
- Construyen un conocimiento compartido.
- Comparten las prácticas de éxito personal y de las empresas.
- Transfieren el entrenamiento al ambiente de trabajo.
- Aumentan la cultura colaborativa.
- Aceleran el desarrollo del liderazgo en algunos individuos.

El *coaching* en el ambiente académico es una metodología de aprendizaje interpersonal desde el asesoramiento o acompañamiento; se da entre una persona que asume el rol del *coach* (maestro) y otra que asume el rol de *coachee* (aprendiz). La observación es parte de la estrategia básica de aprendizaje de cualquier ocupación, y en el caso de la enseñanza ofrece la oportunidad de que los nuevos docentes puedan presenciar la actuación de profesores expertos, descubrir problemas comunes y ver estrategias que antes no habían sido exploradas. E. Harmsen (2010) afirma que observar a otros nos lleva a visualizar nuestra propia práctica desde una óptica auto-reflexiva.

La finalidad del acompañamiento docente es propiciar y optimizar una cultura de revisión e innovación de la práctica pedagógica en las instituciones educativas. Su orientación fundamental es la mejora de la calidad del servicio, es decir, que los estudiantes aprendan mejor y con mayor efectividad. Según Baker and Shower (1984), los estudiantes se benefician cuando los profesores se conciben a sí mismos como aprendices y esto los ayuda a crecer y a cambiar.

METODOLOGÍA EN EL ÁMBITO DOCENTE

La primera versión de la semana de acompañamiento entre pares fue anunciada mediante invitación abierta, en la semana del 10 al 16 de noviembre de 2013. Allí los profesores eligieron libremente su nivel de participación, ya fuera como observados —con una clase modelo—, o como observadores de otro compañero docente. 79 de los 260 docentes de nuestro *staff* compartieron esta experiencia, en 47 clases modelos impartidas en el idioma inglés. La actividad se realizó en 9 campus o sedes de la Escuela de Idiomas en el país.

Los coordinadores de campus y sedes fungieron como agentes catalizadores de la actividad y luego, mediante cronogramas de visitas abiertas y otras sugeridas, supervisaron la ejecución de las observaciones pautadas, las que al final resultaron ser procesos genuinos de acompañamiento y aprendizaje colaborativo. Aunque el proceso se basó en participaciones voluntarias, se sugirió la participación de algunos docentes de nuevo ingreso y de ciertos docentes en proceso de mejora. La rúbrica o instrumento de observación contó con cuatro acápite:

1. **Descripción:** apartado en que el docente narra libremente todos los aspectos observados que considera relevantes.
2. **Interpretación:** ¿qué facilitó o perjudicó el aprendizaje de los alumnos?
3. **Generalización:** sección que cuenta con tres preguntas para explorar perspectivas personales sobre la enseñanza y el aprendizaje.

- 4. Plan de acción:** el cual, a partir de lo observado, busca contestar la siguiente pregunta: ¿qué puedo cambiar de mi propia forma de enseñar?

CASO ESCUELA DE IDIOMAS UNAPEC

Todos sabemos lo difícil que es romper esquemas tradicionales de pensamiento. En efecto, las primeras reacciones fueron un tanto negativas, como era de esperarse, ya que algunos docentes se sintieron invadidos, “observados” en su universo particular; o sea, en su salón de clases. Pero al final los procesos fluyeron. Algunos docentes participantes compararon el modelo tradicional de supervisión de clases con éste, el cual encontraron más cómodo, más horizontal, sin una figura de poder y con un mayor ambiente de confianza.

En algunos casos de diálogo reflexivo los coordinadores sirvieron de moderadores entre los docentes; en los demás, los docentes realizaron directamente sus respectivos diálogos reflexivos. Por último, se les pidió que devolvieran las rúbricas utilizadas, pero sólo como constancia de que llevaron a cabo la actividad.

Se estima en casi setecientos la cantidad de alumnos que presenciaron las 47 clases modelo. Las clases fueron impartidas en inglés y trataron diferentes temas. Los resultados fueron de gran satisfacción para todos, ya que la actividad hizo posible un acercamiento entre los docentes, la observación de intervenciones pedagógicas de mucha calidad, el aprendizaje colaborativo y la reflexión entre pares. Varios coordinadores comunicaron que les gustaría realizar esta actividad por los menos dos o tres veces al año, y pidieron que la misma no sea concebida sólo como actividad anual. El total de clases y docentes por Campus o sede fue el siguiente:

Campus o sede	Clases Modelos	Docentes Impactados
Campus I	14 clases	28 docentes
Campus II	14	24
Campus III	2	2
Sede los Clavelines	3	6
Sede Dionarys Elizabeth	6	10
Sede Cicre	2	3
Sede Punta Cana	2	2
Sede Nuestra Señora de la Fe	2	2
Sede Bani	2	2
	47 clases	79 docentes

Tabla: 1. Informe sobre el proceso de *peer coaching*, o acompañamiento entre pares. Octubre-diciembre 2013

Campus o sede	Clases Modelos	Docentes Impactados
Campus I	14 clases	28 docentes
Campus II	11	22
Campus III	5	10
Sede los Clavelines	6	12
Sede Dionarys Elizabeth	6	12
Sede Cicre	3	6
	clases	90 docentes

Tabla: 2. Informe sobre el proceso de *peer coaching*, o acompañamiento entre pares. Octubre-diciembre 2014.

Estudios de Showers & Joyce (1996) señalan que los maestros que tienen una relación de *coaching* —es decir, que comparten aspectos de la enseñanza, planean juntos y unen sus experiencias— suelen practicar nuevas habilidades y estrategias con más frecuencia y aplican más apropiadamente mejores técnicas de enseñanza que los homólogos que trabajan solos para ampliar sus repertorios. Los miembros de los grupos de entrenamiento por pares muestran una retención a más largo plazo de las nuevas estrategias, así como un uso más apropiado de los nuevos modelos de enseñanza.

El *peer coaching* recuerda a los administradores académicos que no hay que cifrar los esfuerzos solamente en supervisar a los profesores, para asegurar que se implementen las líneas de acción trazadas por la institución; si bien esto no quiere decir que las supervisiones puedan o deban ser reemplazadas.

Showers & Joyce (1996) comprobaron también que a menudo gran parte de los maestros no se benefician de una observación “clínica formal” por parte de un supervisor, la cual, por lo general, sólo se puede tener una vez cada uno o dos años. Más bien los profesores se benefician más de la interacción con otros profesores de su área o nivel de grado. Si los maestros son compañeros de entrenamiento, ello puede servir de motivación para mejorar las técnicas de enseñanza, así como para permitir un mejor conocimiento de ellos mismos.

LA EXPERIENCIA DE LA ESTRATEGIA DE COACHING EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO

Luego de la exitosa experiencia a nivel docente en la Escuela de Idiomas, comenzamos a implementar la estrategia con coordinadores de campus y secretarías de diferentes sedes. En ese proceso tuvimos muy buenos resultados, con la participación de seis empleados a nivel administrativo, de manera verificable en un periodo determinado.

Campus, colegio o sede	Coach	Coachee
Colegio Inmaculada Concepción de La Vega	Alexis Mojena	Robinson Ruiz
Sede Arroyo Hondo	Tomás Castillo	José Escarramán
Sede CICRE	Awilda López	Román Santana Popa
Campus Principal	Jilibeth Ramírez (Secretarias)	Dahiana Marcelino (Secretarias)

Todos los coordinadores que figuran al principio de este cuadro acompañaron a los segundos en sus procesos respectivos de inducción para asumir sus nuevos campus, colegios o sedes, en un periodo de alrededor de tres meses, así como en el caso de las secretarias.

En el caso de los coordinadores y hasta que estos puedan dominar todas las tareas que se encuentran enlistadas en un *check-list* especial o lista de verificación, se ha dado un seguimiento de manera planificada y con la visita al campo del *coach*. Estas tareas tienen dos componentes: el académico y el administrativo.

Con relación a las secretarias que ingresan a la Escuela de Idiomas, muchas de ellas han aprendido en la práctica y sobre la marcha. Ahora cada vez más la cultura del *peer coaching* se hace presente con este personal, y las que poseen mayor experticia acompañan a las de nuevo ingreso para el dominio de procesos, plataformas, etc.

A continuación se presenta un caso que ilustra la implementación de la estrategia en el ambiente empresarial, como forma de aumentar la productividad.

EJEMPLO PARA UNA EMPRESA

Caso: un empleado del Departamento de Contabilidad que cuenta con dos años de experiencia y varias capacitaciones financiadas por la empresa; a pesar de lo anterior, no produce los informes oportunamente y los mismos no son confiables. Sin embargo, el mismo departamento cuenta con otro empleado que tiene un año más de experiencia y las mismas capacitaciones, y que ha sido reconocido por la empresa por su eficiencia y la confiabilidad de sus reportes.

El gerente del equipo se percató que el primero de ellos posee mucho potencial y quiere elevar sus habilidades y posibilidad de crecimiento en la empresa, entonces propone a ambos participar en un proceso voluntario de acompañamiento entre pares. Ya de acuerdo, se definen los roles de *Coach* y *Coachee* y las condiciones en que los individuos se observarán mutuamente en tiempos definidos, con la rúbrica que recoge las siguientes informaciones:

- Descripción: narración de todos los aspectos observados, que se consideren relevantes.
- Interpretación: ¿qué facilitó o perjudicó el éxito de las actividades del día en el departamento?
- Generalización: tres preguntas para explorar perspectivas personales:
 - Tomando como referencia mis conocimientos previos de _____, entiendo que _____.
 - Sobre la base de lo que he observado, creo que lo que debo mejorar en general es _____.
 - Sobre la base de lo que he observado, creo que lo que estoy haciendo bien es _____.
- Plan de acción: el cual, a partir de lo observado, busca contestar la siguiente pregunta: ¿qué puedo cambiar de mi propia forma de trabajar con este o estos acápites?

En su artículo “Cómo implementar un programa de *peer coaching* efectivo nivel empresarial”, Thorn, Mcleod y Goldsmith (2007) indican que un tipo de diálogo entre los pares puede ayudar porque:

- Regularmente sólo nos enfocamos en criticar a los demás, el *peer coaching* en la observación puede llamar la atención a aspectos positivos de los que el mismo individuo no se había percatado.
- El individuo observador puede ver más claramente los mejores patrones de comportamiento, porque emocionalmente no está involucrado de la misma forma que el que está observado.

- Hablar con el par puede tener un efecto sinérgico poderoso para ambos, y eso puede generar una dinámica mayor de trabajo en los equipos.
- El proceso facilitará la comprensión del cambio y la adopción de un plan de acción que guiará el *peer coaching*, de cara al siguiente paso.
- Definir un plan de acción claro, medible y alcanzable. Se puede planificar un seguimiento entre ambos, dirigido a sus propios planes individuales de cambio.

Un aspecto muy importante para garantizar el éxito del programa es que, antes de iniciar la sesión de *peer coaching*, se establezcan previamente los aspectos que ambos participantes quieren mejorar.

CONCLUSIONES

Dado su tipo de metodología, la estrategia de *Peer coaching* que aplica la Escuela de Idiomas en su *Peer Coaching Week*, o Semana de acompañamiento entre pares, es factible de aplicación en varios ámbitos de la vida empresarial. Esta experiencia ha generado una estrategia más de soporte-acompañamiento para aplicar a los docentes con retos, o de nuevo ingreso; también a los coordinadores y las secretarías de la Escuela de Idiomas de UNAPEC.

El *peer coaching* es extrapolable a un contexto no académico, y se ha podido comprobar que la estrategia:

- Capitaliza el recurso humano de las instituciones.
- Es una excelente herramienta en el proceso de inducción de los nuevos empleados.
- Busca la eficiencia de los programas de capacitación de las empresas.
- Abre las oportunidades a los planes de mejoría a nivel individual.

- Es una herramienta potencial para mejorar el clima laboral.
- Brinda soporte a los empleados con procesos de mejoría.

A modo de síntesis, cabe reafirmar que la actividad que comenzó a realizarse sólo durante una semana al año, ha devenido en una nueva forma de ver el acompañamiento en los campus y una vía para mejorar los procesos en el departamento de Idiomas de la Universidad UNAPEC.

RECOMENDACIONES

Tanto a nivel de los docentes como a nivel administrativo, el *Peer coaching* puede ser objeto de estudio con mayor grado de profundidad, ya que todos los actores se encuentran motivados y deseosos de repetir la experiencia como *coaches* o *coachees*. Sin embargo, solo con el uso de la rúbrica no es posible determinar a profundidad los cambios generados después de la estrategia, si estos son perdurables y medibles en el tiempo. De ahí que, de ser posible, sería idóneo pilotear esta técnica en otros departamentos, además de la Escuela de Idiomas de la UNAPEC.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baker, R G. y Showers, B. (1984). "The effects of a Coaching Strategy on Teachers transfer of Training to Classroom Practice: A six months follow-up study". Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, La.
- Ebling, Melissa (2011). "A Study of the Impact of Peer Coaching on Improving Teaching Techniques". A Proposal Presented to The Department of Education, Kutztown University, Kutztown, Pennsylvania.
- McCullough, Kerry y Sheares, Denise (2001). "Effects on peer coaching on teachers and students outcomes". Paper presented at the Journal of Educational Research, Pittsburg, PA.

- Richards, Jack C. y Farrell, Thomas S. C. (2009). *Professional Development for Language Teachers; strategies for teacher's learning*, 4^{ta}. edición, EUA, Cambridge University Press, ISBN 0-521-61383-3.
- Robbins, Pam (2013). *How to Plan and Implement a Peer Coaching Program*, Association for Supervision & Curriculum Development, ISBN No. 0871201844.
- Showers, B. y Joyce, B. (1996). "The Effects of a Coaching Strategy on Teachers". Revista *Educational Leadership*, volumen 53, número 6, páginas 12-16; recuperado de internet : <http://www.ascd.org/publications/educationalleadership/mar96/vol53/num06/The-Evolution-of-Peer-Coaching.aspx>
- Thorn, Andrew; McLeod, Marilyn; y Goldsmith, Marshall (2007). "Peer coaching overview". Recuperado de internet en: <http://www.marshallgoldsmithlibrary.com/docs/articles/Peer-Coaching-Overview.pdf>