

LA UNIVERSIDAD Y LA ACTUALIZACIÓN PARA TUTORES BASADA EN COACHING

José Alejandro Perdomo Motolongo

Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL-IMP

Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio

(Carabobo - Venezuela)

Fecha de recepción: Septiembre 29, 2014

Fecha de aprobación: Octubre 27, 2014

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito proponer un Programa de Entrenamiento Gerencial basado en Coaching dirigido al personal contratado por honorarios profesionales en el programa de formación de pregrado del Núcleo Académico Carabobo UPEL-IMP. Enmarcado dentro de la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación documental y un estudio de campo. La población estuvo constituida por treinta y ocho (38) tutores. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta con la escala: Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, y nunca, estructurado en ítems. Entre los resultados más resaltantes pueden mencionarse la poca promoción del trabajo en equipo, la falta de liderazgo, comunicación y motivación hacia los tutores. De allí que la propuesta se estructure en cinco (05) talleres, con una duración de ocho (08) horas cada uno, constituido por los contenidos gerenciales desde la perspectiva del coaching ontológico.

Palabras claves: coaching ontológico, liderazgo, comunicación, motivación.

THE UNIVERSITY AND THE UPDATING BASED ON COACHING FOR TUTORS

ABSTRACT

This study aimed to propose a program based in Coaching Management Training in the preservice teacher education and teacher professional at the undergraduate program of the Academic Core - IMPM UPEL Carabobo. This was framed within the mode of feasible project and supported by documentary research and field study. The population consisted of thirty eight (38) tutors. The study used surveys for data collection and the options of answers were: always, often, sometimes, rarely, and never. Among the most significant results may be mentioned little promotion of teamwork, lack of leadership, communication and motivation. For this reason, the proposal was structured in five (05) workshops, lasting eight (08) hours each, consisting of content management from the perspective of ontological coaching.

Key words: Ontological coaching, Leadership, Communication, Motivation.

Cómo citar/How to cite

Perdomo, J. A. (2014). La Universidad y la actualización para tutores basada en Coaching. Revista Horizontes Pedagógicos 16, 123-141.

¹ Investigación realizada en el Núcleo Académico Carabobo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Venezuela.

² Docente. Coordinador de docentes. Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL. IMPM. Contacto: docencia.upel.impm@gmail.com, motolongo@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Toda organización productiva en su proceso de crecimiento se abre a nuevas tendencias, formas de organización y paradigmas, por los cuales necesita replantear su misión, visión, valores y la formación del recurso humano para sustentar sus acciones en nuevos haceres que respalden sus procesos de manera significativa. Según Lanz (2004):

Estos factores van a ser imprescindibles para plantear un futuro mejor y más productivo en las organizaciones, considerando que esta era está signada por el trajinar vertiginoso del conocimiento y de la información por lo que se hace necesario ir organizando y asumiendo los nuevos escenarios que las organizaciones demandan (p. 34).

Actualmente, la afirmación precedente, invita a las universidades a preocuparse, evaluarse y reinventarse con la finalidad de propiciar alternativas de crecimiento que respondan a la dinámica social, política, económica del país y a su vez, le permitan sustentarse en el tiempo con credibilidad.

En tal sentido, Perdomo, (2011), señala que las universidades como organizaciones productivas son campo abierto para implementar herramientas gerenciales que coadyuven a mejorar sus procesos académicos, administrativos y de investigación; tomando en cuenta que las mismas son gerenciadas por personas que coordinan y administran cada uno de sus departamentos ya que toda organización necesita que sus gerentes trabajen en función de mejorar las tareas que le corresponden, consustanciados y comprometidos con un equipo de trabajo que los apoye en pro de hacer más productiva su labor.

De allí que, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) institución en permanente formación de los docentes, inmersa en el hecho educativo, capacita, actualiza, perfecciona y profundiza el desarrollo de un perfil profesional determinado y la formación continua de este docente para responder a las demandas de la sociedad actual.

El caso particular de los tutores del programa de pregrado del Núcleo Académico Carabobo del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM) adscrito a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) conciben la actividad que se despliega en las aulas de clase como suficiente para adquirir las competencias mínimas del componente curricular desarrollado, olvidando el pleno desarrollo de la personalidad del individuo y la formación de equipos humanos necesarios para el progreso del país y la promoción de los esfuerzos con la adecuada utilización de estrategias dirigidas a motivar al estudiante a mejorar sus limitaciones, insuficiencias y carencias que presentan para el progreso de su actividad docente.

Se observa que esta realidad convierte el proceso de enseñanza y de aprendizaje en algo monótono e inefectivo, por lo que es menester hacer una revisión de las actitudes de estos tutores a fin de promover la mediación, interiorización y apropiación de sucesos reflexivos que lo conduzcan a realizar interacciones para derivar nuevas metas y aspiraciones en los aprendices, dado que el ejercicio docente exige altas competencias en diversas dimensiones.

De acuerdo a lo antes dicho, en las universidades, más específicamente en la UPEL-IMPM, Núcleo Académico Carabobo, deben propiciarse espacios de cambio, permitiendo el desarrollo y fortalecimiento de estrategias metodológicas que permitan reafirmar el papel del docente-formador y deslustrarse “de una práctica pedagógica mecanicista, estrictamente rígida y repetitiva, y en más de los casos, divorciada de la realidad y no útil para la vida individual y colectiva” (Villanueva, 2001).

Sobre la base de las ideas expuestas anteriormente surge la siguiente interrogante en esta investigación: ¿El Coaching como herramienta gerencial permitirá mejorar la praxis educativa en los tutores del programa de pregrado del Núcleo Académico Carabobo de la UPEL-IMPM? La respuesta a la interrogante brinda espacios para preguntar entonces ¿Será necesario el Coaching para establecer el compromiso organizacional y de responsabilidad en los tutores

del programa de pregrado del Núcleo Académico Carabobo de la UPEL-IMPMP?

Una esperanza de acercamiento a la situación planteada es la búsqueda de nuevas herramientas que faciliten “la formación de un hombre participativo, crítico, actor y gestor de su realidad” (UPEL, 1996), quien sea capaz de construir una relación dialógica que enlace a “quien enseña” con “el que aprende”, rompiendo con la tradicional verticalidad que ubica al docente en un plano superior, colocándolo de “tu” a “tú”, desde la horizontalidad y la naturalidad.

Según lo expuesto, la problemática de los tutores del programa de pregrado del Núcleo Académico Carabobo exige una preocupación permanente, orientada hacia la búsqueda de alternativas que respondan a la actual sociedad que intenta crecer en la modernización, promoviendo el autoconocimiento, pues sólo mediante este, el individuo será capaz de ponderar y mejorar sus niveles de adaptación e interacción en el entorno, a través de una relación de ganar-ganar. (Covey, 1997).

Como se ha venido planteando, la problemática presentada por los tutores del programa de pregrado del Núcleo Académico Carabobo muestra la necesidad de un facilitador mediador del aprendizaje, capaz de imaginar y desarrollar pedagogías alternativas y transformativas, capacitado para intervenir su propio quehacer, para repensar el mundo y transformarlo, pero a su vez, un tutor que brinde calidad de contenidos y calidez en sus palabras, que genere un clima agradable lleno de buena energía, promueva la autoestima, la auto-realización, el autocontrol, el que cada estudiante como adulto aprendiz pueda tomarse de la mano y conducir su propio aprendizaje.

Se trata entonces de una investigación que pretende revisar las estrategias de enseñanzas utilizadas por los tutores del programa de pregrado del Núcleo Académico Carabobo del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio y determinar si las mismas se encuentran orientadas a continuar “el proceso de formación integral del hombre” (Ley Orgánica de Educación, LOE 2009), es decir, con miras a contribuir

con la formación de un docente nuevo que responda a las necesidades individuales de sus estudiantes, capaz de generar alternativas para mejorar la calidad educativa en el aula y la promoción de elementos como estrategia transformadora que al combinarse con los del currículo del sistema educativo actual se produzca una herramienta pedagógica capaz de preparar al educando para la vida.

Los argumentos planteados evidencian la importancia del presente estudio académico en donde se propone un Programa de Entrenamiento Gerencial basado en Coaching, como herramienta para ser utilizada en la práctica pedagógica que responda a uno de los grandes retos de la educación superior timbrada por la profunda revolución científica y tecnológica, la progresión globalizadora y la complejidad de las comunicaciones.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Proponer un Programa de Entrenamiento Gerencial basado en Coaching Dirigido a los Tutores de la UPEL-IMPMP, Núcleo Académico Carabobo.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la necesidad de un Programa de Entrenamiento Gerencial basado en Coaching Dirigido a los Tutores de la UPEL-IMPMP, Núcleo Académico Carabobo.
2. Estudiar la factibilidad de un Programa de Entrenamiento Gerencial basado en Coaching Dirigido a los Tutores de la UPEL-IMPMP, Núcleo Académico Carabobo.
3. Diseñar Propuesta de un Programa de Entrenamiento Gerencial basado en Coaching Dirigido a los Tutores de la UPEL-IMPMP, Núcleo Académico Carabobo.

METODOLOGÍA

Las organizaciones productivas requieren de constantes innovaciones basadas en saberes e infor-

maciones, con personal capacitado para solventar situaciones complejas y, de esta manera, responder a las demandas de la sociedad actual, inmersa en un proceso de evolución que afecta eminentemente las relaciones sociales.

Por lo antes expuesto, las transformaciones sociales exigen de las organizaciones ciertos atributos gerenciales para ejercer el liderazgo con éxito; los requerimientos que demanda el cambiante entorno son ahora mayores y muy diferentes, como lo es el tipo de liderazgo utilizable y lo que él involucra.

De allí, la importancia vital de que los ejecutivos y líderes eleven sus competencias gerenciales a través de nuevas actitudes con la adquisición de diferentes estrategias, entre las que se encuentra el coaching. Este último, de acuerdo a diversos autores, se constituye en una herramienta eficaz que mejora las competencias gerenciales y permite una visión más clara en forma permanente, para lograr los cambios deseados con base al capital humano.

Coaching. Definición

El Coaching (asesoramiento personalizado), se entiende como el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo en sus capacidades. Ello supone extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo. De esta forma, el coaching requiere poner el énfasis tanto en la tarea como en las relaciones grupales.

A tal efecto, todo lo anterior se puede afianzar en lo planteado por Escibá. (2004), el coaching, es un termino inglés que significa entrenar y preparar, se utiliza para definir una formación individualizada destinada a las personas encargadas de dirigir negocios. El coaching es: “el arte de facilitar el crecimiento de las personas aplicando una metodología estructurada y eficaz, que permita al mando impulsar su liderazgo y liberar el potencial de su equipo”.

Antecedentes del Coaching

Desde la prehistoria el hombre ha buscado formas y maneras de vivir en armonía, de ser mejor y obtener calidad de vida, es probable que el Coaching tenga su origen allí, pero no se sabe a ciencia cierta. Sin embargo, entre la década 1950 y 1960, en pleno siglo veinte, se dio cita un hecho que nos sirve como referencia para saber cómo se ha formado y evolucionado el método del Coaching.

Justamente en esa década, en la ciudad de Nueva York, se ponen en práctica unos programas en educación para adultos, los cuales se basaban en algunos principios de aprendizaje. Estos principios establecen que el auto concepto de los adultos tiende hacia la orientación personal en lugar de la dependencia de otros, que los adultos ven el aprendizaje de forma diferente, porque su motivación se encuentra principalmente en la necesidad de afrontar las situaciones de la vida real de forma más eficaz. Estos programas educativos sirvieron de base para el desarrollo de la técnica denominada Coaching.

Es por ello, que en estos programas relacionados con la educación y el aprendizaje, el Coaching tiene especial vínculo con la psicología deportiva la cual basa algunos de sus principios en medir al máximo el potencial, establecer y alcanzar los objetivos y convertirse en un magnífico jugador de equipo. Suele tomar como base el método triunfo-derrota; sin embargo, muchos entrenadores contemporáneos prefieren adoptar la filosofía de primero los atletas, y después ganar; es precisamente este último el que está relacionado con el coaching.

Vale la pena destacar, la opinión de Macaluso. (2006), plantea que el coaching nace en el campo de los deportes. En él registra una larga historia. El coach deportivo es la persona que se hace cargo de un deportista o de un equipo deportivo, planteándose alcanzar en ellos niveles altos de desempeño. El coach los lleva a exhibir desempeños extraordinarios, desempeño que está por encima de lo esperado, desempeño que inicialmente parecían imposibles de alcanzar. El coaching como disciplina

genérica, como un oficio que se extiende más allá de los deportes, surge de esta experiencia. Busca llevar a terrenos diferentes el tipo de resultados que en su campo, generaba el coach deportivo.

Este autor explica, ¿Qué hace, en rigor, el coach deportivo? ¿Cuál es el carácter de su intervención? Ello es relativamente simple. Se trata de una intervención al servicio de la generación de resultados precisos, trátase de la superación de una marca y de garantizar un triunfo frente a un adversario. Para lograrlo el coach deportivo busca identificar los factores que intervienen en el resultado a alcanzar y desarrollar las condiciones y competencias que faciliten su logro.

Por consiguiente la orientación del coaching va dirigida hacia la tutoría de tres aspectos: personal, ejecutivo y empresarial. Estos dos últimos remontan sus términos a los programas de liderazgo de la década de 1980. La aplicabilidad de estos programas al mundo empresarial emerge desde la segunda mitad de los años ochenta aproximadamente.

Es de hacer notar que esto surge como resultado de las constantes demandas de asesorías solicitadas por diversas empresas, compañías y organizaciones, y como consecuencia de los cambios rápidos exigidos por el mercado global. Cabe agregar que, en la actualidad el Coaching, a pesar de no tener técnicas ni herramientas enmarcadas en una sola área del conocimiento, sigue evolucionando y aumentando su uso en el campo profesional y empresarial; con el propósito de responder exitosamente ante las necesidades y los requerimientos de las organizaciones y de su entorno general.

Características del Coaching

Muchas son las características que se describen sobre el coaching, Se presentan a continuación las cinco primordiales o esenciales:

1. Concreta: puntualiza la mejora de las conductas de los individuos. Utiliza un lenguaje claro, preciso, que va al grano. Anima a la persona que esta siendo “coacheada” a ser específica. Se

focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño mejora según la claridad de la comunicación.

2. Interactiva: se intercambian ideas con el total involucramiento de las partes.
3. Responsabilidad compartida: las personas involucradas deben asumir el compromiso para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos conversan útilmente.
4. Forma específica: esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación, implica una primera fase en la cual se aplica la información para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los docentes logran la meta planteada al inicio de la conversación.
5. Respeto: el directivo o coach que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

Por lo antes expuesto, se deduce que, el coaching es una teoría eminentemente comunicacional que se despliega en todos los sentidos y direcciones de la organización educativa. En consecuencia, el coaching como acción comunicacional es entre dos o más personas en una institución educativa, posee elementos trascendentes y necesarios para la aplicación a saber:

- a. Valores: el coaching se basa fundamentalmente en los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no se convierte en una serie de artimañas conductuales o en técnicas de comunicación interesante.
- b. Resultados: el coaching es un proceso orientado a la obtención de resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, tanto del coach como de los coacheadores o docentes.
- c. Disciplina: el coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la

mejora continua, un directivo debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación en coaching.

- d. Entrenamiento: para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que, esto no garantiza que se lleve a cabo asesorías y conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

Chiavenato, (2005) menciona que, el coach no es más que un líder o director de la institución educativa, que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada uno de los docentes de la escuela y del suyo propio. Posee una visión imperadora, ganadora y trascendente, y que, mediante el ejemplo, la disciplina y la responsabilidad y el compromiso, orientan al equipo en el caminar hacia una visión convirtiéndola en realidad. Es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo docente sin preferencias y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

El Proceso del Coaching

El coaching como proceso puede darse con la construcción de siete (07) pasos básicos, donde el entrenador facilita al pupilo el aprendizaje y la aplicación objetiva de cada uno de ellos. Estos pasos son los siguientes:

1. Observar: este paso es fundamental en el proceso de aplicación del coaching, debido a que el observador (la persona que se entrena), aprende a visualizar las situaciones desde diferentes puntos, y esto le facilitará nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.
2. Toma de conciencia: después de realizar la observación el coach, guía a la persona a comprender las consecuencias que se podrían

generar de la elección tomada y, le brinda herramientas específicas para acompañarlo en el proceso decisorio.

3. Determinación de objetivos: los objetivos, entendidos estos en el coaching, como elementos fundamentales que influyen de manera crucial en la toma de decisiones y en las acciones a ejecutar, deben encontrarse claramente definidos.
4. Actuar: una vez habiendo hecho el proceso de observación y la toma de conciencia con objetivos bien concretos, llega el momento de proceder, acompañado del coach para superar las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.
5. Medir: visto este como punto a evaluar constantemente, significa la comprobación de la realidad, o saber si la persona se acerca o se aleja del objetivo planteado, generando nuevas acciones o correcciones que permita redireccionar los planteamientos.
6. Acción compartida: en esta etapa concluye el proceso coaching, y consiste en el fin de la aplicación del plan establecido para alcanzar los objetivos trazados por la persona, bajo la constante supervisión del coach.
7. Por último, la motivación que brinda el coach al coache, aspecto fundamental que impregna todo el proceso en sus diferentes etapas: inicio, desarrollo y cierre.

Coaching Gerencial Educativo

Para Nosnik (2006), el coaching es el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo sus capacidades. Ello supone extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí misma, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembro de un equipo de trabajo. De esta forma el coaching requiere poner el énfasis tanto en la comunicación como en la capacidad de su personal.

En este sentido, el coaching gerencial educativo es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar colaboradores o crear equipos de trabajo.

Marín (2004) asevera que, el coaching es asumido como un sistema de relación profesional en las instituciones educativas que incluye conceptos estructurados, procesos pedagógicos y herramientas de trabajo específico que mejoran el desempeño en forma permanente, a través de la comunicación verbal y no verbal. Por lo tanto, el coaching gerencial como propuesta es la actividad que lleva a cabo un gerente para conducir a los docentes a metas comunicacionales mutuamente convenidas.

Nuevas Competencias en la Gestión del Capital Humano

Levionnois. (1991) refiere que abordar la organización interna, es ante todo, considerar la gestión y la oportunidad personal como una finalidad en sí misma y no como uno de los medios puestos al servicio de la empresa para alcanzar con más seguridad los objetivos de la rentabilidad.

Para el autor citado, el gerente de los recursos humanos tiene hoy en día que enfrentar nuevos retos y desafíos de gestión; especialmente en manejar conductas, tratar de motivar eficazmente a las personas, como optimizar sus competencias, como gestionar el conocimiento, entre otras cosas; por lo tanto es necesario planificar otras actividades u orientaciones que se puedan realizar además de las clásicas, entre las que señala la capacitación como competencia fundamental.

Además, permite optimizar y/o fomentar un clima de trabajo abierto, cálido y participativo, coadyuvando la interiorización de los valores fundamentales y una cultura de trabajo inspirada en una visión común, con la promoción de la creatividad, innovación y la autonomía.

Por otra parte, busca la promoción y desarrollo de nuevas habilidades y competencias, facilitando el reconocimiento, valoración, motivación y desarrollo de las personas, asumiendo una actitud conciliadora, llena de credibilidad, empatía, asertividad y gran dominio del arte de negociar.

En tal sentido, pretende conectar a los miembros de la organización con la realidad concreta de trabajo y un mundo de relaciones con los directivos, colegas y miembros de la comunidad, promoviendo el optimismo y motivación a las personas, una misión y visión conjunta de trabajo, los equipos de alto profesionalismo, la convivencia, la adaptabilidad a los futuros cambios, la obtención de resultados sin precedentes, el trabajo en equipo y la creación de consenso.

El Proceso de Formación en Coaching

Para Selman (1993), la formación del coach es primordial, porque el será el encargado de orientar y fortalecer la transformación personal de los directivos de la organización, promoviendo en ellos el conocimiento de sus limitaciones y acciones, para mejorar la asertividad a la hora de dirigir el personal.

Del mismo modo, el autor señala que el entrenamiento es fundamental en el proceso de formación. Todo gerente debe ser un coach por excelencia y es su deber trabajar por el fortalecimiento de la organización, en el desarrollo de las habilidades y las relaciones interpersonales a todo nivel, con una actitud sencilla, cálida y positiva, sin olvidar que la moral en el gerente es como un fino cristal.

El Gerente Formado en Coaching

Hendriks (2000), manifiesta que el coach es un gerente entrenado para ello, encargado de desarrollar actividades que fomenten el descubrir talentos y competencias de las personas para ubicarlos en el puesto más conveniente, donde pueda desarrollarse mejor, por el bien propio y de la organización.

El coach debe caracterizarse por aconsejar, re-orientar, facilitar recursos, ser buen comuni-

gador, monitorear las labores en equipo, brindar confianza, cercanía, celebrar los éxitos, otorgar reconocimientos, además de poseer una visión clara de las circunstancias, propiciar encuentros de crecimiento, armarse de paciencia, entre otros.

El Coaching Ontológico. Definición

El Coaching ontológico es una disciplina profesional emergente de asistencia a las personas (individuales o grupales) para que ellas puedan conseguir resultados, los cuales no podrían lograr sin la intervención de un coach. El mismo nace de una base filosófica y científica, de la mano de trabajos de Heidegger, Austin, Searle, Flores, Spinoza y Maturana, entre otros. Los seres humanos obtenemos resultados (dominio del tener) dependiendo de las acciones que tomamos (dominio del hacer). Y las acciones que tomamos están íntimamente relacionadas con la manera en que nos observamos a nosotros mismos y observamos el mundo (dominio del ser).

Este tipo de coaching trabaja fundamentalmente en el dominio del ser, produciendo cambios en el tipo de observador que es la persona. Ella misma, hará las modificaciones respectivas ampliando su perspectiva, dando pie a convertirse en un observador objetivo con acceso a tomar acciones diferentes, logrando resultados nunca antes alcanzados. Se produce un cambio ontológico en la persona, paradigmas, patrones de interpretación y análisis de las cosas.

Teoría del Coaching Ontológico

El Coaching Ontológico, según Echeverría (1994), permite ver a los seres humanos de una forma diferente en su actuar dentro de la sociedad. El autor plantea que el crecimiento del ser humano se debe al dominio del Ser, a través de un aprendizaje transformacional donde las personas y los equipos de trabajo interrumpen patrones de conducta y de comportamiento para operar con mayor creatividad, protagonismo y proactividad.

Así mismo, el coaching ontológico es liberador del sufrimiento y de las creencias condicionadas.

También desarrolla la actitud y aptitud positiva para generar nuevas ideas, crear nuevas posibilidades, nuevos caminos, ya sea a nivel individual o a nivel social.

El Coaching Ontológico como Disciplina

Como disciplina, nace para brindar respuesta a las situaciones poco comunes y las más comunes dentro de una organización, pero bajo la apreciación de Boul (2000), el coaching ontológico es diferente al que mencionan como el tradicional, este último se refiere a supervisar, intervenir, aconsejar, ser experto en cierto ámbito, mientras que el ontológico es un paradigma diferente con un contexto distinto para que los objetivos sean logrados, se refiere a explorar, a hacer preguntas, desafía respetuosamente los modelos mentales para desarrollar una nueva mirada que permita el descubrimiento de nuevas acciones.

Para Echeverría (1994), el aprendizaje experiencial es un sistema desarrollado para acrecentar el rendimiento de individuos, equipos, organizaciones o empresas a través de la práctica. Esto se desarrolla por medio de juegos y ejercicios que facilitan el “hacer propio”, meter dentro de nosotros algo.

Este “aprendizaje experiencial” se basa en que está comprobado científicamente que solemos retener cognitivamente (y a largo plazo) un 20% de lo que oímos, un 40% de lo que vemos y un 80% de lo que experimentamos. Esto es, aquello que vivimos en forma práctica es lo que más nos sirve y que lo trasladamos en el tiempo como conocimiento aplicado.

Los llamados dominios del “coaching ontológico”, pueden reducirse a tres: lenguaje, emociones y fisiología: (a) Lenguaje, como la metodología basada en un nuevo entendimiento que consiste en escuchar hablar y comunicar. Se usa para demostrar comportamientos y generar realidades; (b) Escuchar, como la correcta interpretación que parte de la interacción humana en el ambiente laboral, siendo esencial para establecer confianza y rapport. y; (c) Hablar, para constituir el proceso de negociación.

En este mismo orden de ideas, se mencionan las herramientas lingüísticas utilizadas por los seres humanos en toda conversación: (a) Emociones, estas constituyen parte importante de todos los procesos en que se tiene alguna interacción con otra persona, porque por medio de ellas se manifiesta la forma de ser, y; (b) Fisiología, referido a la manera en que nuestro cuerpo se expresa.

Beneficios del Coaching

En Venezuela, el Centro de Desarrollo del Coaching presenta los cinco (05) beneficios más importantes como herramienta de punta para desarrollar el liderazgo:

1. Mejora la capacidad del liderazgo, permitiendo liderar a partir de la influencia de la conciencia personal, en vez de continuar con la vieja práctica del poder y la autoridad.
2. Progresa la consolidación del modelaje personal responsable, con conciencia, autodisciplina y resultados.
3. Afianza la eficiencia personal transformado el conflicto en armonía.
4. Brinda dominio de una herramienta práctica aplicable en cualquier circunstancia o situación.
5. Incrementa la motivación, el compromiso y la toma de conciencia.

Definición de Liderazgo

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2004), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social de otra colectividad. Cabe destacar, que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través de un proceso de comunicación humana.

Por lo que el líder, como toda persona, es poseedora de debilidades y virtudes que debe conocer, esto implica estar en evaluación permanente, conocerse

para luego conocer a los demás, formarse por medio de lecturas, estudios, experiencias, vivencias, que le permitan mejorar sus aspectos negativos y consoliden los positivos como elementos principales en su personalidad.

Coaching y Liderazgo

Los grandes cambios que vive la sociedad en la actualidad requieren de líderes capaces en el desempeño de sus funciones y, en sus prácticas sociales para consolidar la efectividad en sus acciones. Es este precisamente el trabajo del coach, un líder eficaz con capacidad de escucha y compromiso leal con la organización, y a su vez capaz de generar en sus equipos de trabajo la motivación, el aprendizaje y la innovación.

Un líder real, formado en coaching, debe tener la capacidad de mover los corazones con criterios claros establecidos, pero sobre todo de predicar con el ejemplo para su credibilidad. La calidad de su relación con sus colaboradores es la clave de todo el trabajo.

Estilos del Líder

En las investigaciones se han utilizado múltiples términos para definir los estilos de liderazgo, e incluso los estudiosos se atreven a mencionar según sus artículos los que consideran pertinente, pero en esta investigación se mencionarán los tres estilos básicos definidos por Leitwood, (2003):

1. El líder Autocrático: definido como el miembro de la organización competente para tomar decisiones, dirige, motiva, inicia las acciones y asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones porque considera que sus subordinados no se encuentran capacitados para ello.
2. El líder Participativo: determinado como quien escucha y analiza las ideas de sus subordinados, utilizando la consulta como práctica efectiva de su liderazgo, para puntualizar directrices a seguir sin delegar su derecho a tomar las decisiones finales.

3. El Líder Liberal (rienda suelta): tipificado como el que espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia formación y motivación, ya que este líder delega en ellos la autoridad para tomar decisiones.

Funciones del Liderazgo

Según las investigaciones de Leitwood, (2003), son tres las funciones del liderazgo en las cuales las personas encargadas de ejercer el mismo deben ser expertos:

1. Dirigir equipos de trabajo: para lo cual es necesario llevar una planificación donde todos tengan la oportunidad de participar con igualdad de condiciones bajo la premisa de construir y solventar situaciones. Esta programación o agenda son los puntos a tratar dentro de las reuniones, los cuales deben ser entregados con anticipación a los miembros participantes de la reunión.
2. Preparar a otros para el trabajo: el líder debe incentivar, promover y motivar a los miembros de la organización a sentirse capaces de aprender con entusiasmo el trabajo que realizan sus superiores, o sus compañeros quienes tienen diferentes responsabilidades con el objetivo esencial de la superación.
3. Asesorar: el buen líder en todo momento entiende, que una de sus funciones radica en el asesoramiento que pueda brindar a sus subalternos según su experiencia y su capacitación. Sabe que de ello dependerá el logro de las metas trazadas.

Teorías de la Motivación

Existen diversas teorías referidas a la motivación presentadas por diferentes autores. Se tomarán en consideración algunas de ellas como referencia en la investigación:

- a. Teoría de la jerarquización de necesidades, según Maslow (1954), se refiere a una estructura piramidal compuesta por cinco niveles:

fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización (de abajo hacia arriba), en las cuales el autor manifiesta que al cubrir una necesidad se activa la del nivel superior y así sucesivamente, hasta alcanzar la cima y llegar a cubrir las todas o en su gran mayoría.

- b. Teoría según de McClelland (1989): enfocada en tres tipos de motivación: el primero de ellos: el logro, caracterizado como el impulso de sobrevivir, de tener éxito y alcanzar las metas trazadas de manera personal; seguidamente del poder; visto como la necesidad de influir y controlar a personas o grupos para obtener reconocimiento; y por último, la afiliación, como el deseo de mantener buenas relaciones interpersonales y cercanas, siendo populares y aceptados por los demás.
- c. Teoría de las expectativas, según Vroom (1964), esta teoría se basa en maximizar la recompensa y minimizar el “dolor”, en ella se sostiene que los individuos como seres pensantes tienen creencias y abrigan expectativas a los sucesos futuros de sus vidas, por lo que, cada consecuencia o resultado tiene un valor determinado para el sujeto. Las personas esperan que quienes realicen mejores trabajos logren mejores recompensas.
- d. Teoría de fijación de metas, según Locke (1969), el autor afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación, por lo que se necesita estar más atentos a la tarea, emplear buenas estrategias e inyectar una fuerte dosis de esfuerzo, energía y persistencia.

Clasificación de las Motivaciones

La motivación puede nacer de una necesidad espontánea (motivación interna), puede surgir sin motivo aparente y queda satisfecha la necesidad al llevarla a cabo. Si ésta te hace merecedor de alguna recompensa reforzará la conducta de repetir dicha práctica. Si el objetivo fuera ganar, de la continuidad de la acción dependería el triunfo. La motivación también podría ser inducida (motivación externa).

Para otros autores, la motivación es positiva o negativa, la primera es el deseo constante de superación en las personas guiado siempre por un espíritu positivo y, la segunda; es de manera obligatoria (no quiero pero es mi deber). También se dice que puede ser intrínseca cuando la persona fija interés por el resultado y extrínseca cuando se busca por las ventajas que ofrece y se regula por los medios externos, tales como premios o castigos.

Teoría de la Comunicación y el Coaching

La comunicación implica el intercambio de información, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre las personas involucradas en el proceso. Para Sexton (2000), el coaching se sustenta en el proceso de comunicación, debido a que surge la combinación de mensajes procedentes de varias fuentes que se despliegan por medio del coach.

Por lo tanto, el coaching educativo se entiende como la trasmisión de significado entre personas. De esta manera, el coaching como dimensión de la comunicación se sustenta en cuatro funciones básicas: a) comunicación como control, donde se establecen asesorías aceptadas por los miembros de la organización; b) la comunicación como motivación, porque se direcciona al mejoramiento de la persona; c) la comunicación como expresión

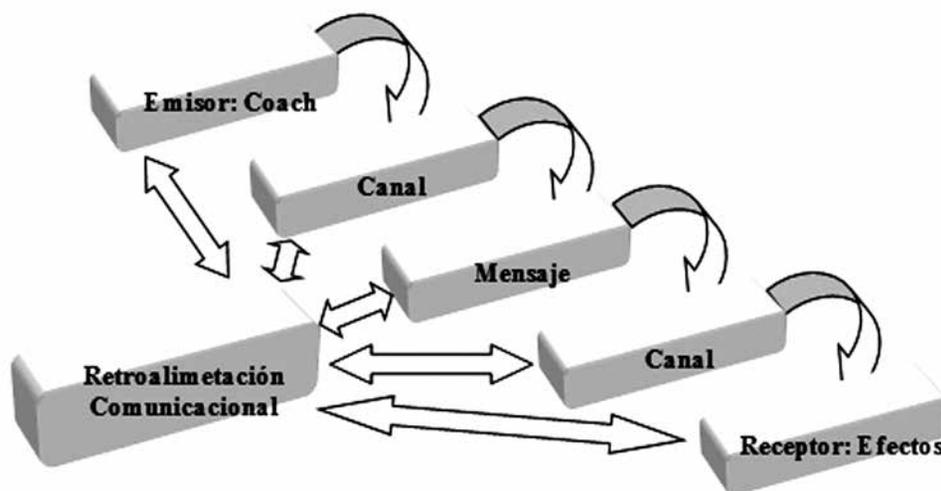
emocional, por permitir la manifestación de sentimientos y; d) la comunicación como información, por la transmisión de diferentes mensajes.

Para Ribeiro (2004), el coaching se concibe como un proceso que incluye algunos elementos de la comunicación: a) Emisor o Coach: persona que emite un mensajes, determinado por los factores de la habilidad comunicativa, actitud, conocimiento, y la influencia del sistema sociocultural; b) El mensaje: es la forma física en la cual se emite el mensaje o el coach codifica la información, influido por los factores: código, contenido y tratamiento; c) El canal: es definido como los sentidos a través de los cuales un receptor pueda decodificar un mensaje; d) Receptor: es el eslabón más importante del proceso de comunicación y por lo tanto del coaching para lograr su efectividad.

Como resultado, el proceso de comunicación en coaching incluye un sistema de señales transmitido por canales para llegar al receptor (Ver gráfico 1).

En el modelo de comunicación presentado por el investigador se identifica la figura del emisor, quien es responsable de iniciar el proceso comunicacional o de transmitir un mensaje, el cual debería llegar al receptor en forma clara y sencilla para que se produzca el efecto deseado en la organización.

Gráfico 1. Modelo del Proceso de Comunicación. Variable: Material instruccional.



De allí, que se puntualice la retroalimentación como parte integral del proceso de comunicación, debido a que el emisor o coach, veedor de que el mensaje cumpla su cometido, pueda retomar lo emitido en cualquier momento, siendo oportuno y asertivo, en aras de fortalecer la información requerida.

Definición de Términos Básicos

Coaching: conjunto de principios de direccionamiento y movilización humana, hacia el logro de resultados que cambian la forma de hacer las cosas en el día a día organizacional, mejora la calidad integral del proceso total requerido para la satisfacción de los ingresados mediante el desarrollo de las competencias del recurso.

Coach: líder que se preocupa por planear el conocimiento personal y profesional del grupo y del suyo propio.

Coache: el empleado, el ayudado quien recibe la enseñanza y el apoyo del coach.

Gerente: persona que lleva a cabo la tarea y funciones de administrar en cualquier nivel y en cualquier tipo de institución.

Líder: es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales las aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional que los inspira a seguirlo contantemente.

Motivación: la motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

Comunicación: es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra.

Retroalimentación: es el retorno de información sobre el resultado de un proceso o actividad.

Eficacia: consecución de objetivos, logro de los efectos deseados.

Eficiencia: logros de los fines con la menor cantidad de recurso.

Cultura Organizacional: patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Incentivos: que mueve o excita a desear o hacer una cosa.

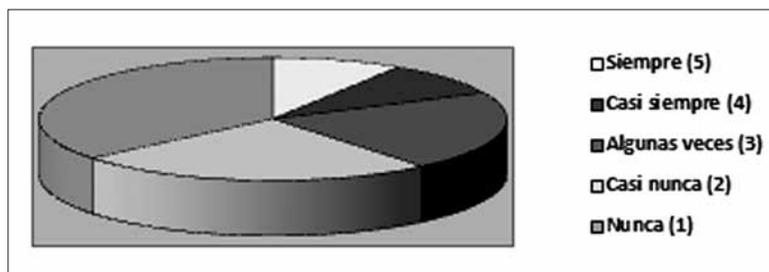
Gerente Educativo: organizador del trabajo que efectúa y así desarrolla una sólida estructura.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los datos obtenidos aplicados a la población seleccionada serán procesados por medio de:

- La estadística descriptiva, distribución de frecuencia relativa (porcentajes) para describir su comportamiento.
- Análisis de contenidos o interpretación de los resultados y datos cualitativos mediante la información que se presenta en la tabla de porcentajes proporcionando el análisis e interpretación respectiva (Véase Cuadro 2).

Gráfico 2. Elemento Caoching Gerencial Educativo. Variable: Material instruccional



Cuadro 2. *Elemento Coaching Gerencial Educativo*

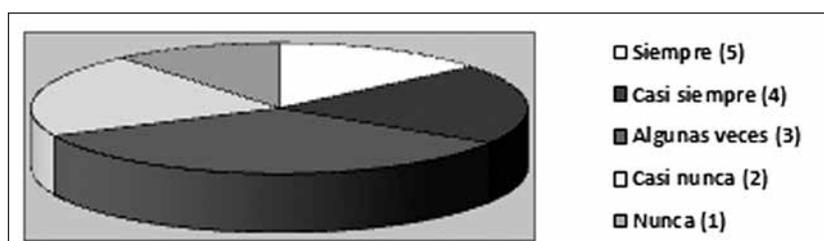
Ítems	Siempre (5)	Casi Siempre (4)	Algunas Veces (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)	Total
1. En la praxis educativa promueve el trabajo en equipo	5	5	10	16	2	38
5. Se promueven estrategias de crecimiento personal	2	3	9	16	8	38
9. Se promueve la ética en las relaciones interpersonales	9	8	13	8	-	38
14. Se estimula el desempeño profesional del participante	3	4	7	11	13	38
15. Se promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales	3	3	9	10	13	38
18. Se incentiva la creación de comisiones de trabajo	3	3	10	9	13	38
21. Se promueve espacios de participación	1	1	3	3	30	38
22. Se aborda la solución de conflictos en forma colectiva	1	1	2	2	32	38
Total	27	28	63	75	111	-
%	9%	9%	21%	25%	36%	100%

Nota: Cuadro elaborado con datos tomados de la Encuesta aplicada al personal contratado por honorarios profesionales (tutores) del programa de pregrado del Núcleo Académico Carabobo UPEL-IMP.

Cuadro 2. Los elementos de la dimensión coaching fueron el 9% siempre, 9% casi siempre, 21% algunas veces, 25% casi nunca, 36% nunca, este resultado evidencia que la opinión de la mayoría reconoce que no se promueve el trabajo en equipo, la ética, crecimiento personal, desempeño personal, relaciones interpersonales, comisiones de trabajo, espacios participativos, solución de conflicto. Eso puede ser una de las causas del problema.

Análisis e Interpretación de Resultados

En estos resultados se observa que el 9% siempre, 9% casi siempre, 21% algunas veces, 25% casi nunca, 36% nunca, lo que demuestra que en la institución hay una baja participación, muy poco del trabajo en equipo, crecimiento personal, lo que hace que haya poca integración de los participantes a los procesos y actividades de la Universidad.

Gráfico 3. *Gerencia Educativa. Variable: Material instruccional.*

Cuadro 3. *Elemento Gerencia Educativa*

Ítems	Siempre (5)	Casi Siempre (4)	Algunas Veces (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)	Total
2. Los tutores trabajan en equipo con sus colegas en los cursos similares	4	6	15	10	3	38
3. Se orienta a los tutores en su formación profesional	2	10	15	6	5	38
4. Se evalúa el proceso de enseñanza y de aprendizaje	11	12	13	2	-	38
16. Se les orienta en las actividades a realizar en el aula de clase	3	2	10	14	9	38
Total	20	30	52	32	18	-
%	14%	20%	34%	21%	11%	100%

Nota: Cuadro elaborado con datos tomados de la Encuesta aplicada al personal contratado por honorarios profesionales (tutores) del programa de pregrado del Núcleo Académico Carabobo UPEL-IMP.

Cuadro 3. En estos resultados se observa que las opiniones fueron 14% siempre, 20% casi siempre, 34% algunas veces, 21% casi nunca, 11% nunca, demostrando así que la falta de orientación, la formación profesional, casi nunca se evalúa el proceso de enseñanza y de aprendizaje.

Análisis e Interpretación de Resultados

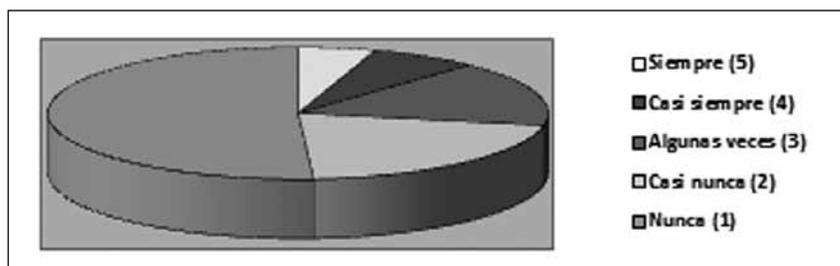
De los resultados obtenidos el 14% siempre, 20% casi siempre, 34% algunas veces, 21% casi nunca, 11% nunca, lo que resulta muy poca capacitación gerencial, que le permita un desempeño eficaz y efectivo.

Cuadro 4. *Liderazgo*

Ítems	Siempre (5)	Casi Siempre (4)	Algunas Veces (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)	Total
11. Se fomentan oportunamente actividades de capacitación	2	3	8	15	10	38
12. Se lidera el trabajo en equipo	4	4	12	10	8	38
13. Se organizan talleres de formación gerencial	1	1	2	3	31	38
19. Se ejecuta talleres de aprendizaje sobre el ser	-	2	3	6	27	38
Total	7	10	22	30	73	-
%	5%	7%	16%	21%	51%	100%

Nota: Cuadro elaborado con datos tomados de la Encuesta aplicada al personal contratado por honorarios profesionales (tutores) del programa de pregrado del Núcleo Académico Carabobo UPEL-IMP.

Gráfico 4. Liderazgo. Variable: Material instruccional.



Cuadro 4. Discriminando las respuestas, los resultados que se obtuvieron fueron 5% siempre, 7% casi siempre, 16% algunas veces, 21% casi nunca, 51% nunca, se observa que la opinión es mayoritariamente que no se fomenta el liderazgo, no se organizan talleres de formación gerencial.

Análisis e Interpretación de Resultados

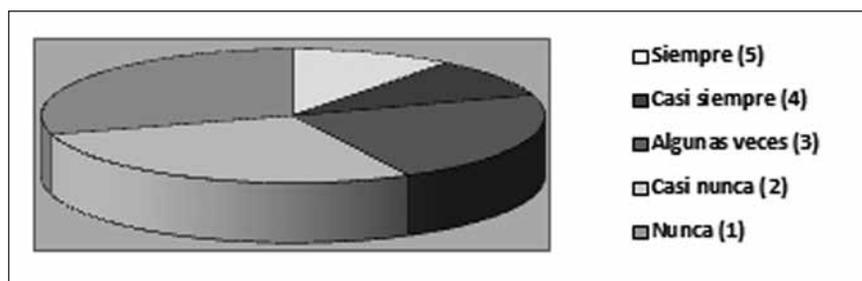
En esta dimensión se observa que 5% siempre, 7% casi siempre, 16% algunas veces, 21% casi nunca, 51% nunca, se deduce que en la institución no se lidera de forma acertada las actividades del proceso de enseñanza y de aprendizaje.

Cuadro 5. Comunicación Organizacional

Ítems	Siempre (5)	Casi Siempre (4)	Algunas Veces (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)	Total
7. Los profesores de planta interactúan con los estudiantes para fortalecer la comunicación	6	5	12	15	-	38
8. Hay comunicación con los tutores	8	8	15	7	-	38
10. Se administra eficientemente el Núcleo Carabobo	4	5	12	10	7	38
17. Se propician talleres de desarrollo humano	1	1	3	3	30	38
Total	19	19	42	35	37	-
%	13%	12%	28%	23%	24%	100%

Nota: Cuadro elaborado con datos tomados de la Encuesta aplicada al personal contratado por honorarios profesionales (tutores) del programa de pregrado del Núcleo Académico Carabobo UPEL-IMP.

Gráfico 5. Comunicación Organizacional. Variable: Material instruccional.



Cuadro 5. En la respuesta de la dimensión comunicacional fueron los siguientes, 13% siempre, 12% casi siempre, 28% algunas veces, 23% casi nunca, 24% nunca, lo cual indica que la comunicación es insuficiente entre el personal de planta y los tutores. Así mismo que nunca se propicia talleres de crecimiento personal.

Análisis e Interpretación de Resultados

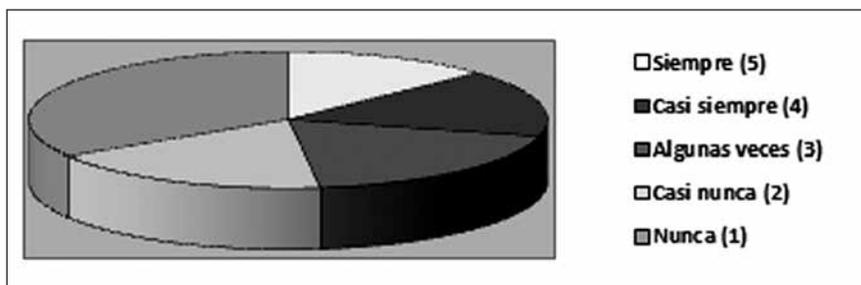
Del porcentaje obtenido tenemos que 13% siempre, 12% casi siempre, 28% algunas veces, 23% casi nunca, 24% nunca, lo que permite determinar que el personal de planta de la institución tiene dificultad para comunicarse e interactuar con los tutores.

Cuadro 6. Motivación

Ítems	Siempre (5)	Casi Siempre (4)	Algunas Veces (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)	Total
6. Se aplican normas de convivencia en la institución	9	9	11	9	-	38
20. Se reconoce, comprende y aprecia las necesidades de los tutores	1	3	3	5	26	38
Total	10	12	14	14	26	-
%	13%	16%	19%	18%	34%	100%

Nota: Cuadro elaborado con datos tomados de la Encuesta aplicada al personal contratado por honorarios profesionales (tutores) del programa de pregrado del Núcleo Académico Carabobo UPEL-IMPM.

Gráfico 6. Motivación. Variable: Material instruccional.



Cuadro 6. En los resultados se observa que 13% siempre, 16% casi siempre, 19% algunas veces, 18% casi nunca, 34% nunca. De estos resultados se deduce que poco se aplican normas de convivencia y no se reconoce las necesidades de los tutores.

normas de convivencia y no aprecia las necesidades de los docentes, generando desmotivación y poco compromiso por parte de los tutores.

Análisis e Interpretación de Resultados

En esta dimensión, se observa que el 13% siempre, 16% casi siempre, 19% algunas veces, 18% casi nunca, 34% nunca, esto se traduce en que el personal de planta siente poco interés por promover las

DISEÑO DE LA PROPUESTA

Para el diseño de la propuesta se plantea un Programa de Entrenamiento Gerencial basado en Coaching Dirigido a los Tutores del programa de formación de pregrado de la UPEL-IMPM, Núcleo Académico Carabobo, con miras a optimizar la calidad educativa y mejorar el proceso de enseñanza y de aprendizaje,

incorporando la promoción del trabajo en equipo, la buena comunicación, la capacidad para motivar y un liderazgo afectivo que orienten el proceso hacia la excelencia académica.

Misión

Promover el desarrollo participativo de los tutores, en el coaching gerencial, como en la ejecución de programas y proyectos que contribuyan a optimizar el proceso educativo.

Visión

Conformar un personal de alta capacidad gerencial, liderazgo y trabajo en equipo que profundice en herramientas que conduzcan a la institución al éxito.

Justificación de la Propuesta

En la actualidad, las organizaciones educativas deben responder a las demandas de la sociedad presente. Por consiguiente, requieren formar a su personal para mejorar los procesos gerenciales dentro del aula de clase. En este sentido, se debe activar la promoción de profesionales motivados, capaces de lograr la integración de los estudiantes por medio del trabajo en equipo y un liderazgo efectivo.

Es por ello, que la realidad pedagógica que se vive en las universidades venezolanas, invita a fomentar estrategias de capacitación que promuevan en los miembros de la organización un cambio de actitud. Por esta razón, la propuesta estratégica de entrenamiento gerencial basado en coaching dirigida a los tutores del programa de formación de pregrado de la UPEL-IMPMP, Núcleo Académico Carabobo, se considera un aporte relevante y significativo para transformar la praxis pedagógica.

Por lo tanto, esta propuesta beneficiará la formación personal y profesional de los tutores del programa de pregrado de la UPEL-IMPMP, Núcleo Académico Carabobo, así como también contribuirá al fortalecimiento de actitudes y valores en los estudiantes de las diferentes especialidades y, por ende, la pro-

moción de la institución objeto de estudio. Además, podría difundirse en de la familia upelista como recomendación para futuras investigaciones donde se tengan que solventar algún problema práctico.

Objetivo General

Capacitar a los tutores de la UPEL-IMPMP, Núcleo Académico Carabobo, en el dominio de los elementos que constituyen el coaching gerencial para el buen desarrollo del proceso de enseñanza y de aprendizaje.

Objetivos Específicos

1. Sensibilizar a los tutores en la importancia de aplicar la herramienta coaching en la gerencia educativa.
2. Conocer los elementos teóricos de la gerencia educativa, así como también los incentivos de la motivación.
3. Entrenar a los tutores en función del liderazgo conducente al éxito institucional.
4. Valorar la importancia de la comunicación organizacional para el buen funcionamiento de la institución.
5. Desarrollar habilidades motivacionales que permitan mejorar la calidad educativa.

CONCLUSIÓN

El desarrollo de esta investigación permite afirmar que, para que los tutores contratados por honorarios profesionales del programa de formación de pregrado del Núcleo Académico Carabobo UPEL-IMPMP, trabajen de manera interactiva y logren ofrecer un mejor servicio, en aras de mejorar la calidad educativa, se hace necesaria la formación en coaching como herramienta que no solo sirve de motivación, sino que ayuda al individuo a mejorar su rendimiento y, así alcanzar los objetivos planteados por la institución.

Para poner en práctica este nuevo modelo de gerencia basado en la metodología de coaching, sus actores deben apropiarse de ciertas características partiendo de la premisa que la organización debe adaptarse, crecer y aprender nuevas formas para hacer el trabajo, por cuanto bajo este enfoque las instituciones educativas requieren de personal de servicio, administrativo y docente preparados para entrar en un proceso de retroalimentación, donde las personas no se protejan culpando a otros, haciéndose dueñas de sus resultados mediante la capacidad de lograr que las cosas realmente funcionen.

El coaching es un paradigma diferente, que impulsa a las personas a desempeñarse en sus actividades con altos niveles de productividad. Requiere de orientación, compromiso, coordinación, información, motivación y percepción, planificación y organización, de justicia e igualdad, así como el manejo de conflictos.

Entre los beneficios de la aplicación del coaching como herramienta gerencial en una institución universitaria, se puede evidenciar como prioritaria la investigación para desarrollo de las actividades propias de la organización, el desarrollo de habilidades y destrezas en los miembros de la institución con miras a trabajar por las metas propuestas, el trabajo en equipo manifestado en el valor del conocimiento del potencial de cada persona, la mejora en las relaciones interpersonales, entre otros.

La importancia del coaching radica, en la mejoría de la vida personal y la aplicación de ella en el trabajo, o la mejoría en el trabajo y la aplicación en la vida personal, es decir, destaca la potencialidad de las personas, la actitud y aptitud positiva, por lo que, facilita la adaptación a los cambios por medio del trabajo en los valores, la producción y la creación de consenso; las personas entienden que deben trabajar por resultados y en equipo.

Indiscutiblemente, la comunicación es elemento esencial para la aplicación del coaching y, a su vez, al ser empleado este en la institución objeto de estudio, permite establecer asesorías entre el personal de planta - tutores, tutores - estudiantes, personal de

planta - estudiantes, tutores - tutores, estudiantes - estudiantes, con el fin de optimizar el proceso de enseñanza y de aprendizaje que se genera en cada sesión de clase, enmarcado internamente por la retroalimentación oportuna y efectiva.

REFERENCIAS

- Boul, A. (2000). *El coaching ontológico*. [Documento en línea]. Disponible: www.coachingontológico/continente/veew [Consulta: 2014, Febrero 16]
- Centro de Desarrollo del Coaching en Venezuela. (CDC), C. A. (1999). *Beneficios del coaching*. [Página web en línea]. Disponible: <http://www.centrodesarrollodecoaching.com/beneficios.html>. [Consulta: 2014, Febrero 20].
- Chacón, A. (1999). *Administración de personal*. México: Panapo.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría gerencial de la administración*. Editorial Mc Graw - Hill. 5ta edición. Bogotá - Colombia
- Covey, S. (1997). *7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Argentina: Paidós.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. (2004). Barcelona - España.
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del lenguaje*. Chile: Ediciones DOLMEN.
- Escriba, M. (2004). *La comunicación en la enseñanza y la administración educativa*. Editorial la Oveja Negra, 3era edición. Bogotá-Colombia.
- Hendriks, J. (2000). *La gestión del capital humano*. [Documento en línea]. Disponible: www.dirigencia.com/artico/coachingenlagestiondelcapitalhumano. [Consulta: 2014, Marzo 29].
- Lanz, R. (2004). *La Universidad se Reforma*. II Colección. Debates sobre la Reforma. Compilaciones. Caracas.
- Litwood, K. (2003). *Lectura del liderazgo organizacional y otros temas*. 2da Edición. Editorial La Oveja Negra. Santa Fe de Bogotá - Colombia.
- Ley Orgánica de Educación, LOE (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. 5929 (Extraordinario), agosto, 15, 2009.
- Marín, F. (2004). *Procesos gerenciales y comunicación interna de las organizaciones educativas*. [Documento en línea]. Disponible: www.selorg/

- cuadernos/artículos/Marín/. [Consulta: 2014, Marzo 30]
- Nosnik, A. (2006). *Comunicación y gestión organizacional*. Editorial del Fondo de Cultura Económica. 6ta edición. Barcelona - España.
- Perdomo, J. (2011). *El Empowerment: una herramienta gerencial para mejorar los procesos organizacionales del sector universitario*. Trabajo de ascenso no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Caracas.
- Ribeiro, L. (2004). *La comunicación eficaz en la empresa*. Ediciones Fondo de la Cultura Económica. Buenos Aires, Argentina.
- Selman, J. y Evered, R. (1993). *Coaching y el arte del management*. Documento en línea]. Disponible: <http://www.coachingemempresarial>. [Consulta: 2014, Abril 03]
- Sexton, F. (2000). *Comportamiento organizacional de las organizaciones abiertas*. Editorial Prentice – Hall. 3era Edición. México.
- Sierra, C. (2004). *Estrategias para la elaboración de un proyecto de investigación*. Maracay: Insertos Médicos de Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de docencia (1996). *Documento base del diseño curricular*. Caracas: Autor.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2010). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: FEDUPEL.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: FEDUPEL.
- Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica*. México D. F.: Limusa.
- Villanueva, J. (2001). *Introducción a la ética y a la moral profesional: Propuesta de formación para docentes*. Maracaibo: Autor.