

# opción

Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía,  
Lingüística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

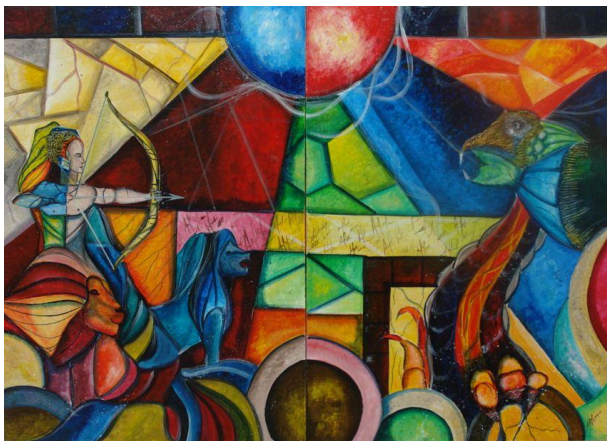
Año 35, agosto 2019 N°

89-2

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

ISSN 1012-1537/ ISSNc: 2477-9385

Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia  
Facultad Experimental de Ciencias  
Departamento de Ciencias Humanas  
Maracaibo - Venezuela



# **El coaching en educación. Utilidad para la transformación escolar mediante sistematización de experiencias**

**Suyis Martínez**

Ministerio del Poder Popular para la Educación/  
Universidad Rafael Belloso Chacín, Venezuela  
[suyismartinezm@hotmail.com](mailto:suyismartinezm@hotmail.com)

**Yanelis Ramos Martínez**

Universidad Católica de Temuco (UCT), Chile/  
Universidad Rafael Belloso Chacín, Venezuela  
[yanelisramos6@gmail.com](mailto:yanelisramos6@gmail.com)

**María Eugenia Annía G.**

Universidad Rafael Belloso Chacín, Venezuela  
[mariaeannia@hotmail.com](mailto:mariaeannia@hotmail.com)

## **Resumen**

Se reporta una investigación basada en sistematización de experiencias sobre aplicación del coaching en la educación. Siguiendo los criterios metodológicos de la Junta de Andalucía (España), se sistematizaron experiencias para la transformación y mejoramiento del desempeño de docentes de la Escuela “Maestra Ludes Carmona” del Circuito Escolar 5, en el Municipio Rosario del Estado Zulia, Venezuela. Mediante la aplicación de las técnicas Tutoring, Mentoring, Copnfrontación y Orientación, el resultado fue el cambio del desempeño de los participantes. Se recomienda aplicar la estrategia del Coaching en la escuela para lograr cambios en el sistema educativo del país.

**Palabras clave:** Coaching académico, Estrategia motivacional, Docente, Mejoramiento del desempeño, Transformación escolar.

**Coaching in education. Utility for school transformation through systematization of experiences**

## **Abstract**

This paper is an investigation based on systematization of experiences about application of coaching in education. Following the

methodological criteria of the Junta de Andalucía (Spain), experiences were systematized for the transformation and improvement of the performance of teachers of the School "Maestra Ludes Carmona" of the School Circuit 5, Rosario Municipality of the Zulia State, Venezuela. Through the application of Tutoring, Mentoring, Confrontation and Orientation techniques, the result was the change in the performance of the participants. It is recommended to apply the Coaching strategy in the school to achieve changes in the educational system of the country.

**Keywords:** Academic coaching, Motivational strategy, Teaching, Performance improvement, School transformation.

## 1. INTRODUCCIÓN

Este artículo reporta una investigación producto de las experiencias docentes de las investigadoras; sistematiza nuestra experiencia acumulada a lo largo de varios años de práctica. Durante la realización de las actividades propias del coaching educativo; vale decir, aquél que es aplicado en el ámbito educativo, hemos transitado por diversos momentos durante los cuales los participantes en las estrategias fueron alcanzando progresivamente un mejor desempeño de sus funciones docentes, teniendo como norte, fundamentalmente, desarrollarse como personas ocupadas de su entorno laboral y de su contexto personal. Las estrategias del coaching aplicadas a los docentes dieron pie para una mejora del desempeño profesional, pero también para el logro de un mejor estado del vivir en el que se ven dimensionados como sujetos importantes en su despliegue socio-cultural.

Así pues, el presente artículo es muestra de nuestras experiencias vividas, bien como docentes en calidad de personal

supervisor de escuela (HERNÁNDEZ, CHUMACEIRO y ATENCIO, 2009), bien en cargos de responsabilidad con maestros en calidad de facilitador de las estrategias; sin embargo, este trabajo también es parte de nuestras ocupaciones como investigadoras dedicadas al mejoramiento del desempeño de aquellos docentes a nuestro cargo. De allí que no solo hemos ganado en nuestra propia condición docente sino en nuestra propia situación como personas, al procurar no solo mejorar la comprensión de los conceptos fundamentales de nuestro desempeño directivo y supervisor, sino como responsables en el proceso de socialización de las estrategias con un sentido de compromiso para intentar alcanzar “grandeza docente” (RAMOS, 2007; 2010). De allí que los conceptos aplicados hayan sido comprendidos y resignificados a la luz de las experiencias compartidas. Esta es, pues, una forma de sistematizar nuestras experiencias para la mejora del desempeño docente (INCIARTE, CAMACHO y CASILLA, 2017).

De esta forma, las investigadoras pensamos que la posición estratégica que posee el supervisor en los sistemas educativos hace que sea la instancia adecuada para la aplicación de la estrategia gerencial de coaching en la educación; esta, en la práctica, se encuentra entre la administración y el centro docente, realizando una labor de puente entre ambos; esto es, entre el desempeño de la gestión supervisora o directiva y el desempeño docente. Esta situación convierte a esta estrategia gerencial en pieza clave para desarrollar el potencial humano que se encuentra en las organizaciones educativas, pues de su correcto

y ágil funcionamiento depende la adecuación rápida del sistema a los requerimientos de la sociedad y de la escuela.

Es de suma importancia señalar, que a nivel educativo en América Latina se han incorporado tendencias que fortalecen las competencias de las personas y ayudan a desarrollar el talento humano en las organizaciones educativas, que, si bien es cierto, no son nuevas, brindan herramientas y ofrecen elementos que hacen crecer las capacidades humanas y a la misma institución (LÓPEZ y GÓMEZ, 2016; VELIZ y PARAVIC, 2012). Por esta razón es que se piensa que el supervisor es la persona más idónea para que, aplicando la estrategia del coaching, actúe e intervenga como tutor, mentor, confrontador y orientador, pues estas son las categorías clave del coaching, motivando a sus profesores a desarrollar las prácticas necesarias para alcanzar equilibrio emocional y profesional, de manera que puedan lograr objetivos que satisfagan sus requerimientos académicos y así alcanzar alta producción en las tareas y cometidos asignados; e incluso, aquellos que se proponen a título personal. Ello, desde luego, redundará en la mejora de la calidad de los procesos educativos, convirtiéndose estas personas en líderes altamente comprometidos con el entorno socio-educativo. Un docente comprometido, desde nuestra experiencia, podemos afirmar que logra la participación de todos los involucrados en el proceso: docentes, alumnos, comunidad, e incluso, al mismo personal directivo, pero, lo más importante, una mejora de sí mismo como persona y como docente.

## **2. UN ACERCAMIENTO A LAS ESTRATEGIAS DEL COACHING EN EDUCACION**

Cuando se hace referencia al tema del Coaching en educación a menudo las investigadoras y los investigadores en el tema, e incluso, sus practicantes, reflexionamos sobre aquellos comportamientos que alejan al docente de sus objetivos centrales; estos casi siempre se plantean con convicción y disposición al logro, pero la realidad es que algunas veces no se alcanzan los éxitos deseados. Es esto, justamente, lo que nos motiva en esta investigación, razón por la cual nos hemos preguntado a lo largo de su ejecución, lo siguiente: ¿Hemos sabido gobernar en el tiempo nuestro “timón” de docentes comprometidos? ¿Hemos alcanzado nuestros propósitos de llevar a cabo nuestras funciones, pero que alguna vez las circunstancias imprevistas nos han hecho salir de nuestro camino hacia el destino planificado, a saber, cumplir con las metas propuestas y alcanzar nuestros objetivos?

Sin embargo, como somos seres que aprenden de las experiencias, lo más adecuado es reflexionar sobre los fracasos a los que nos hemos enfrentado; por lo que, si el viento nos ha jugado una mala pasada y el contexto ha hecho zozobrar nuestra nave nodriza más de una vez, es porque seguramente hemos perdido el horizonte a seguir, pues al timonel le ha faltado orientación y experiencia de trayecto. Por ello, nada mejor que una pequeña parada para reflexionar sobre las rutas dejadas detrás, y volver a recuperar el horizonte de nuestro trayecto, registrando en nuestra bitácora los acontecimientos reveladores de sentido para encontrar de nuevo nuestro destino en el

mapa de viaje personal; esta vez guiados por una nueva brújula y un nuevo timonel, pues si bien la primera no sabíamos leerla, con la nueva experiencia ganada en el viaje de reencuentro con nuestro sentido de ser, habremos de llegar a puerto seguro, completando el viaje planificado pero modificado a lo largo del camino. A fin de cuentas, esa es nuestra labor como educadores; guiar a nuestros pasajeros que son los educandos y educadores a destino, esto es, construir su mundo de vida compartido (VILLALOBOS ANTÚNEZ, 2017). Somos la nave nodriza.

Partiendo de estas reflexiones es que enfocamos la investigación sobre el coaching educativo. Es importante señalar que, a lo interno de las instituciones, nos encontramos con problemas precisamente en cuanto a la calidad de la praxis docente, debido a que se presentan actitudes personales poco dadas al acto de trascendencia educativa; vale decir, de una educación comprometida. Esto se manifiesta muchas veces en apatía, ciertas dificultades con la autoestima del docente, praxis profesional insuficiente, problemas interpersonales, falta de aplicación de valores dentro y fuera de las instituciones. En este sentido, hemos observado que hay muchas deficiencias en los docentes relativa a la praxis de valores como honestidad, solidaridad, respeto, responsabilidad, carencia de dominio propio, así como poca satisfacción laboral; pero también, lo que es más importante, dado el contexto y consecuencia de la educación, hacia lo interno de la comunidad educativa: faltas de integración, participación, solidaridad y sentido de pertenencia hacia los procesos educativos. Esta situación es hasta ahora la que más agudiza los procesos y praxis educativas, precisamente factores que inciden en la baja calidad



de la educación. Cabe destacar, desde nuestra experiencia profesional, que estos problemas se han incrementado por la falta de dignificación hacia la carrera docente por parte del Estado, pues los empleados educativos no reciben como contraprestación un salario digno para cubrir sus necesidades; cuestión que en principio explica el descontento generalizado que vive el docente en Venezuela por falta de un sueldo justo, sin descontar, por supuesto, otros desánimos de importancia sentidos por el gremio.

Hay que resaltar, en líneas generales, que los docentes venezolanos son profesionales académicamente muy bien preparados, pues en su mayoría poseen tercer nivel académico; sin embargo, es destacable que autoridades y alta dirección no los hayan sabido conducir en su camino hacia la prosecución de los cometidos del sistema educativo. Por el contrario, los docentes se encuentran estancados en un letargo respecto del desempeño profesional producto del descontento laboral, condiciones inadecuadas para la prestación del servicio y falta de reconocimiento salarial, como ya se indicó (RAMÍREZ, 2006; MAITA et al. 2011).

Por tal razón, las investigadoras nos hemos percatado de lo importante que es un docente dotado de grandeza en su accionar (RAMOS, 2010); vale decir, proveído de una caja de herramientas personales para su desempeño: amor, comprensión y alteridad; por lo que se hace necesario emplear estrategias que permitan alcanzar ese desiderátum como personal técnico en el área. Una de esas estrategias, que a su vez es parte de nuestra propia experiencia personal, es la

aplicación del coaching en nuestro ámbito laboral; en este sentido, es importante destacar que, en esta búsqueda y aplicación de la mencionada estrategia, se destacan diferentes roles, según sea el desempeño del profesional en ejercicio, a saber: roles como *tutoring*, *mentoring*, *confrontador* y *orientador*. Estas técnicas son propias de la estrategia que permiten descubrir y desarrollar las potencialidades que el docente requiere para su óptimo desempeño, tanto en su vida docente como en su desarrollo personal, pues pone las experiencias ganadas al servicio del noble oficio de educar. La práctica personal que hemos tenido las investigadoras nos permite afirmar que un desempeño de tal naturaleza se logra de forma directa brindándole al docente asesoría emocional y técnico profesional para el manejo y control de sus emociones y de su desempeño.

El resultado alcanzado no ha podido ser otro: los docentes formados en esta estrategia develaron su talento como ser integral, sacando desde su interioridad profunda su propio ser y su carácter personal, como señala RAMOS (2010). Esta autora expone sobre la importancia que un docente posea “grandeza”, la cual se traduce en el uso de las emociones para el cultivo de la praxis educativa; de esta forma se cumplen los roles tutor, mentor, confrontador y orientador; y por supuesto con ello conseguir cada uno desarrollarse tanto en lo profesional como en lo personal. La estrategia del coaching en lo académico permite, propicia y articula en pro de este fin, lo que redundo, de acuerdo con las experiencias relatadas en esta investigación, en el mejoramiento del rol docente.

Así también, expresa RAMOS (2010), que la grandeza docente significa un docente lleno de amor y comprensión; este alcanza la capacidad de buscar lo positivo y verlo en cada persona, antes que sus rasgos negativos; es ver en cada ser que se educa la humanidad que lo conforma, evitando con ello todo subjetivismo y juicios de valor a los que está acostumbrado todo aquél que actúa sin meditar sus acciones antes de ejecutarla. En definitiva, el coaching educativo permite que el docente trabaje más con las emociones que con las reacciones. A través de esta estrategia se le da más importancia a las habilidades y destrezas que posee cada ser educado, brindando mayores oportunidades al docente de conocer profunda y holísticamente a las personas con quienes articula, comprendiendo mejor sus problemas y actitudes, tanto aquellas positivas, las cuales puede reforzar de forma más abarcante, como aquellas negativas, con las que oportunamente puede trabajar para mejorarlas; en definitiva, se considera a cada individuo digno de respeto y consideración.

Un gerente de escuela que acciona bajo los parámetros mencionados, puede observar mejor el perfil del personal a su cargo: docente, empleado, obrero y contexto social; develando capacidades, habilidades y destrezas de cada uno de ellos, y proyectando una imagen de respeto, agrado, responsabilidad, estudiosa y, en fin, amable y cordial. En ese sentido, ello le permite alcanzar mejor sus competencias gerenciales pues con la práctica se auto-motiva, impulsándolo a actualizarse tanto en el área de los estudios pedagógicos como filosóficos y de política educacional, orientando su actualización hacia lo más avanzado en lo académico, para finalmente

dirigir y decantar un proceso cónsono con la realidad universal por la cual transita el mundo educativo. Por ello, se destaca la importancia que se adiestre a los docentes en la utilización de estrategias de actualización para la motivación del personal académico y administrativo que lidera.

De allí entonces, la necesidad de una formación en las mencionadas estrategias de desarrollo profesional: *mentoring*, *tutoring*, *orientación* y *confrontación*, para contribuir al desarrollo de habilidades y potencialidades individuales de cada persona liderada. El coaching sirve de estrategia adecuada a estos propósitos, según expresan LÓPEZ y GÓMEZ (2016), cuestión que podemos también corroborar pues nuestra experiencia nos lo ha confirmado; a lo cual se agrega que, al ser combinados con los objetivos que la educación se propone, proporcionan herramientas idóneas y asertivas para optimizar la praxis educativa, dirigida al personal de las organizaciones educativas bajo responsabilidad del director. Esa ha sido nuestra experiencia como personal supervisor y directivo, y por ello, podemos plantear con propiedad que los resultados alcanzados han sido favorables al proceso educativo, según se evidencia con los casos que se reportan.

Es importante señalar que cada nivel de la formación integral de la persona en su aspecto formal, es considerado eslabón de continuidad y nivelación a la vez, lo que significa que la persona así formada adquiere consigo misma y con la sociedad la satisfacción requerida para llevar a cabo las tareas para las cuales se ha formado. De esta

manera, su educación puede verse como una sólida cadena en la que, si falta algún eslabón, esa continuidad se podría ver rota durante el transitar de su propia vida<sup>1</sup>. Una persona que abandone el sistema educativo en cualquiera de sus niveles, corre el riesgo de no salir del abismo social, cuando lo está, o caer en la pobreza, lo cual significa lo mismo, sobre todo si el abandono escolar es a temprana edad. No solo pierde sus apariencias de ser socialmente responsable con su entorno, sino que corre el riesgo de perder su humanidad al caer en zonas de peligro, especialmente si esa discontinuidad se manifiesta por motivos indeseados, como la pérdida de padres o el cierre de la escuela por motivos económicos. En definitiva, la educación es la herramienta social más poderosa que existe para formar personas y transformar a las sociedades para bien (PÉREZ ESCLARÍN, 2005).

Alcanzar una vida plena, entonces, en nuestro contexto significa mantener en el sistema no solo a los estudiantes como sujetos a los cuales se debe todo sistema educativo, sino a los docentes; estos en sus plenas capacidades intelectuales y emocionales. Y alcanzar una vida plena, en nuestro contexto, no es más que alcanzar objetivos de vida (logros), y satisfacciones tanto en lo personal como en lo profesional. Cada uno desde esta perspectiva de grandeza se conoce a sí mismo, socráticamente, conociéndose en lo más profundo de su ser, para de este modo caer en la cuenta de los problemas propios y del entorno; por supuesto que ello le hará la vida más liviana al docente, y su despliegue como sujeto será mucho más auténtico, redundando al mismo tiempo en

---

<sup>1</sup> Justamente esa es la labor del coaching aplicado a la educación, pues de lo que se trata es de suplir esos eslabones con nuevas experiencias enriquecedoras de su accionar docente, como se verá más adelante.

la necesaria actitud de cambio ante la vida; las estrategias mencionadas del coaching han ayudado al descubrimiento de ese potencial (LÓPEZ y GÓMEZ, 2016), cuestión que estudiamos en el presente trabajo.

De la misma manera, cabe destacar que en nuestra experiencia profesional nos hemos podido dar cuenta de lo relevante y significativo que es que una persona se encuentre bien en el área emocional personal, pues ello contribuye a un mejor desempeño en el manejo de problemas personales (PALLARÈS y CHIVA, 2018); en la práctica profesional esto es sumamente importante pues desempeñarse de forma equilibrada permite un mejor control personal y en definitiva la imposibilidad, o más bien la reducción de las posibilidades, de descontrol y de pérdida del norte de las funciones importantes (educar y transmitir amor y respeto hacia los demás de su entorno laboral).

Por tal motivo, consideramos las investigadoras, que un directivo educativo en su afán de cumplir bien sus funciones, hace que el docente se sienta bien en lo personal; de esta manera su actividad es mucho más productiva. De acuerdo con nuestras experiencias, hemos calibrado que la aplicación de la estrategia del coaching es útil a estos menesteres gerenciales, pues propicia que el docente practique la introspección: despierta ante su realidad de inmovilización, y descubre la raíz principal de su dificultad, decidiendo por el cambio de actitud ante cada situación presentada. El coaching otorga herramientas de fortalecimiento que ayudan a llevar una vida con sabiduría y amor, comprendiendo así de mejor forma las actitudes de quienes rodean a la persona que la lleva a cabo, manteniendo un clima de armonía satisfactorio en el hogar y

trabajo. El resultado ha sido en la mayoría de los casos la formación de un docente orientado al cumplimiento de los objetivos, y de la realización de la visión y de la misión de la escuela.

Hemos decidido utilizar esta estrategia para esta investigación porque la consideramos idónea para corregir la problemática aquí esbozada; son nuestros alumnos los que sufren las consecuencias de los problemas que manifiesta un docente que no controle su equilibrio emocional, pues siendo el estudiante el principal propósito de un sistema educativo y el principal foco de formación, pues según RAMOS (2007; 2010), es necesario activar las herramientas de formación que propicien la resolución de problemas y forme para la vida (VILLALOBOS ANTÚNEZ y GANGA, 2016); un docente que ejerza sus funciones con amor, comprensión, tolerancia, respeto y dedicación para con sus alumnos, forma estudiantes sanos emocionalmente (PLANELLA y PALLARÈS, 2018), prestos para la convivencia en sociedad y en armonía, consiguiendo con ello aumento del rendimiento académico, más allá de acumular información, cuestión necesaria pero sin trascendencia si no se consiguen los efectos de socialización y educación esperados.

También es importante destacar en este punto, que esta estrategia se enfoca en el fortalecimiento de los procesos de transformación y autoanálisis que conducen al docente a cambios personales y de pensamiento, impactando con ello la manera de relacionarse consigo mismo y con las otras personas, más allá de la importancia de las evaluaciones de contenido de los discentes; con ello

no solo se hace énfasis en las competencias académicas sino también, y de allí la importancia de la estrategia, en el desarrollo en el alumno de competencias relacionales, emocionales e intelectuales; cuestión que está en sintonía con los requerimientos del artículo 15 de la Ley Orgánica de Educación venezolana (2009).

Por todo lo anteriormente señalado, es que hemos visto necesario analizar el coaching en la educación como una estrategia motivacional para el personal que integra la comunidad educativa. Esta se define, según BOU (2016), como una disciplina que aboga por una nueva metodología de enseñanza, conllevando a una forma diferente de entender el concepto de aprendizaje; afirma, en consecuencia, que el coaching educativo nace con la intención de ocupar espacios de aprendizajes basados en los procesos de aprender a aprender, que incluyen la toma de consideración de cada individuo desde un punto de vista holístico. Al coaching educativo le interesan conceptos del ser humano tales como “talento”, “cualidades”, “habilidades”, “actitudes”, “competencias”, “paradigmas”, “modelos mentales”, “juicios”, “emociones”, “creencias”, “valores”; por ello, las investigadoras nos hemos propuesto analizar cómo estos procesos influyen en las relaciones académicas, personales y profesionales que se dan en el ámbito educativo.

De esta forma, CASANOVA (2005) es del parecer que el sistema educativo es visto como aquella parte importante de la estructura social que permite el desarrollo integral de profesionales; pero si éstos son canalizados de la mejor manera por personas que



apliquen estrategias de motivación para ayudar a los mismos a tener calidad docente y humana, a su vez pueden conducir y formar a sus estudiantes con una educación de mayor compromiso, en la cual la eficacia sea factor importante dentro de la estructura de gestión académica personal e institucional. Por tal razón, pensamos que el coaching en la educación consistiría en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, ayudándole a que aprenda en lugar de enseñarle; he allí la base funcional de la estrategia del coaching educativo para las investigadoras.

Todo lo anterior va en correspondencia con los planteamientos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2008), referidos a que los nuevos esquemas gerenciales en la educación son el reflejo de la forma como toda organización educativa piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos propuestos; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana; ágil, reducida a la mínima expresión, que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparten el éxito y el riesgo con un equipo de trabajo participativo en la acciones de la organización.

Además, es importante señalar las características de las situaciones que se han desarrollado hoy día, pues el sistema educativo venezolano se está orientando desde hace algunos años, más hacia

procesos educativos marcados por ideologías de estado, netamente politizadoras del acto educativo, soslayando propiamente los objetivos de la educación, lo que conlleva justamente al incumplimiento del artículo 15 de La Ley Orgánica de Educación citado. Por otro lado, en el marco del proceso de ideologización de la educación, se observa un declive en el sistema educativo venezolano, debido a la conducción con desacierto de los programas educativos y con ausencia de la debida preparación docente. Si se considera que el sistema educativo venezolano considera a la educación como un servicio público, pero también como razón de Estado, con una visión de esta naturaleza no se logra; hace falta en estos momentos una visión estratégica que corrija tales las debilidades.

En este orden de ideas, suscribimos los criterios de GONZÁLEZ (2007), quien plantea que la supervisión es un proceso continuo y dinámico cuyo objetivo primordial es contribuir al mejoramiento de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje de una empresa educativa, en función de sus fines, por medio de un plan definido de acción desarrollada mediante el establecimiento de buenas relaciones humanas. En ese sentido, argumenta la autora que la supervisión escolar es un proceso necesario para la transformación de la educación, pues ésta depende principalmente de las formas e ideas que surgen en el diario trajinar de la gestión escolar. Es por ello que en esta investigación hemos considerado la supervisión como elemento fundamental para iniciar esos cambios a través del coaching aplicado a la educación.

### **3. MÉTODO Y APROXIMACIÓN AL ESCENARIO DE INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cabo esta investigación, se ha tomado en consideración la experiencia educativa y la praxis del coaching de las investigadoras, las cuales fueron registradas a lo largo de dos años (2016-2018); este método de exposición, es conocido como sistematización de experiencias, el cual ha sido aplicado siguiendo la rigurosidad que amerita una investigación de este tipo, enmarcada en el paradigma pospositivista (MARTÍNEZ, 2008). De esta forma, las investigadoras han seguido el método de sistematización de experiencia contemplado en el Manual de la Junta de Andalucía, de España (JUNTA DE ANDALUCÍA, 2019). Además, tal como allí se señala, se ha considerado la praxis de dos de las investigadoras, pues la otra participante lo ha hecho a título de orientación teórica y asesoría metodológica. Las investigadoras llevaron a cabo el proceso de investigación, una como supervisora escolar de uno de los Municipios Escolares del Municipio Rosario de Perijá, durante los años 2017 y 2018, y otra como facilitadora de talleres y cursos a docentes en el mismo período; la tercera participó en calidad de orientadora del proceso durante ese período y de redacción final del trabajo. El método de sistematización de las experiencias nos dio el apoyo necesario para poder reconstruir teóricamente la estrategia del Coaching Educativo, desde la formación en la propia escuela junto con la práctica pedagógica llevada a cabo. En concreto, se ha realizado en el Circuito Escolar No. 5, del Municipio mencionado, concretamente en la Escuela Ludes Carmona.

Sin embargo, a los fines de dar una mejor orientación al lector del contexto socio-cultural y educativo del escenario (YORI, HERNÁNDEZ y CHUMACEIRO, 2011), es importante exponer que dicho circuito escolar lleva por nombre Ludes Carmona, en honor a una docente del municipio, quien además está decir tuvo una excelente trayectoria, de allí su homenaje con el homónimo de la escuela; dicho municipio está conformado por 11 escuelas: ocho (8) escuela nacionales, dos (2) del estado y una (1) privada subvencionada: Complejo Educativo Felicita de Espinoza, Taller Educativo Laboral (TEL); Cándida María de Jesús “Fe y Alegría”; Agroecológica Sierra de Perijá; CEIN el Carmen E.B.E. El Carmen; CEIN Genara de la Concepción Finol; E.B.B. Haticos; CEIN Puentecitos; E.B.B. Puentecitos y “Manuel Jesús Vílchez”. La mayoría de estas escuelas se encuentran ubicadas en la parte Oeste del Municipio Rosario de Perijá del Estado Zulia, y cabe señalar que es una zona estratégica para lograr algún tipo de siembra, ya que las escuelas cuentan con espacios de tierra para el cultivo de hortalizas y vegetales, entre otras especies vegetales. La conformación de este circuito se comienza a gestar y a trabajar empíricamente durante el periodo escolar 2014/2015, el cual estuvo a cargo del docente Néstor Gutiérrez, pero es solo en septiembre de 2015 cuando se conforma oficialmente como tal en el primer consejo de directores y bajo la responsabilidad de la docente con función supervisora Suyis Martínez.

El método de Sistematización de Experiencias, ha sido de gran utilidad a las investigadoras, pues les permitió reconstruir la historia de la escuela donde se llevó a la práctica la estrategia del coaching

educativo. Aquí se describe una sola de esas experiencias por razones de espacio, pero el proceso fue largo e intenso, con la aplicación de talleres de formación de formadores a maestros pertenecientes al circuito escolar descrito. En este sentido, aquí expondremos la experiencia de una de las investigadoras, pero el proceso ha sido mucho más complejo, pues se llevó a cabo la estrategia por todas las investigadoras participantes, cuestión que permitió alcanzar un conocimiento profundo sobre el proceso de formación en la praxis docente comprometida con la vida en común de todos los interesados desde la comunidad escolar: vale decir, maestros, empleados, obreros, directores, comunidades aledañas, pues son estas últimas las beneficiarias finales del proceso de formación del docente, al encarar estos con mayor determinación, amor y comprensión de la realidad que viven las comunidades pertenecientes al área de influencia de la escuela.

### **3.1. EL MÉTODO DE SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS**

Así tenemos pues, que este método en la versión que nos expone la comunidad de la Junta de Andalucía, nos sirve de soporte metodológico a los propósitos y fines a los que se alinearon las investigadoras; a saber, establecer la estrategia del coaching en educación para optimizar la praxis del personal de la escuela Ludes Carmona del Municipio Rosario de Perijá. Este método consistió en cinco fases, a saber: 1) Un punto de partida, a partir del cual se introducen las investigadoras en el escenario partiendo de la propia

práctica del coaching educativo para la mejora de la praxis docente; en este caso, debido a que las experiencias narradas y sistematizadas corresponden a dos de ellas, se sistematizaron sus experiencias de aplicación de la estrategia del coaching. Solo una de las investigadoras ha participado con el rol de persona externa a la experiencia particular, aunque no de la práctica del coaching en general aplicado en otros escenarios. En esta fase como punto de partida, se contó con una serie de registros llevados por las investigadoras, desde donde se hicieron anotaciones puntuales y relevantes a los fines de la investigación, tales como el diario de campo, apuntes relevantes realizados durante el proceso, e imágenes tomadas durante el desarrollo del mismo. 2) Como segunda fase del método aplicado, las investigadoras hemos partido de tres preguntas en concreto para dar inicio al proceso de sistematización de experiencias en la aplicación del coaching educativo; a saber: ¿Para qué queremos sistematizar las experiencias del Coaching en el ámbito educativo? En segundo lugar, ¿qué queremos sistematizar de esas experiencias? Y, por último, ¿qué aspectos medulares queremos sistematizar de esas experiencias?

Con respecto a la primera pregunta, nuestra respuesta es clara: queremos sistematizar la experiencia del coaching en el ámbito educativo, a los fines de mejorar la praxis docente de los maestros que pertenecen al Municipio Escolar No. 5 Rosario de Perijá. Con relación a la segunda pregunta inicial, la respuesta es justamente que queremos sistematizar las experiencias en torno a la mejora de la praxis docente, pues desde nuestra experiencia profesional en el ámbito educativo, hemos visto ciertas desventajas de esas prácticas con relación a otros

municipios, razón por la cual hubimos de emprender este proyecto de mejora de la profesión docente. Por último, con respecto a los aspectos medulares que quisimos sistematizar, se centraron en la mejora de la experiencia emocional de los participantes y de la consolidación de la praxis docente en beneficio de las comunidades y de las personas destinatarias de esa praxis docente; a saber: estudiantes y comunidad.

3) Como tercer elemento del método empleado en esta investigación, lo constituye la reconstrucción del proceso vivido, que se secciona en una reconstrucción de la historia vivida por los participantes, a los fines de hacer una reconstrucción cronológica de los hechos relevantes; y la ordenación y clasificación de la información obtenida. Con relación a lo primero, hemos optado en reconstruir la historia como una narración a los fines de dar una mejor y comprensible visualización de los hechos así reconstruidos. En cuanto al segundo momento de esta tercera fase, se apunta hacia la ubicación de los componentes del proceso, lo cual fue posible mediante la formulación de preguntas de los aspectos básicos que más nos interesaron a lo largo del proceso.

4) Como cuarto paso o fase de este recorrido metodológico de sistematización de experiencias, lo constituye el análisis de todo el proceso llevado a cabo, mediante la práctica del análisis propiamente dicho de los aspectos relevantes de la sistematización llevada a cabo, y de la síntesis e interpretación crítica del proceso. Esta fase consistió en la realización de ejercicios analíticos de cada momento relevante, y de su formulación dentro del entramado teórico reconstruido. Y,

finalmente, llegamos así a la fase 5), que es la etapa de conclusiones del proceso de sistematización de experiencias. Éstas, se formulan a partir de los momentos reflexivos que se produjeron a lo largo del proceso, lo que permitió generalizar acerca de la utilidad de la aplicación del coaching en el ámbito educativo a los fines de mejorar la praxis docente.

#### **4. APROXIMACIÓN TEÓRICA DE LA ESTRATEGIA DEL COACHING EN EDUCACIÓN**

Pasemos ahora a relatar nuestras aproximaciones teóricas, las cuales sirvieron de punto de entrada para llevar a cabo el proceso de sistematización de experiencias. Esto quiere decir que las teorías que sirven de entrada para interpretar y racionalizar el conocimiento adquirido a lo largo de la praxis de aplicación, fueron solo una guía para nuestra interpretación y sistematización teórica (MARTÍNEZ, 2008). De acuerdo con las ideas expuestas, entonces, se presentan en esta investigación algunas teorías que aproximan el estudio a las respuestas que nos propusimos buscar a los fines de orientar el trabajo de transformación de los docentes a través de las experiencias del coaching que hemos aplicado en educadores.

##### **4.1. COACHING**



Hoy día, los intelectuales contemporáneos y las ciencias de la gerencia, cada vez con mayor fuerza derivada de los hechos, están más convencidas de que los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países, las empresas y las instituciones, son la cantidad y la calidad de sus líderes (RAMÍREZ et al., 2018; GANGA et al., 2013; GARCÍA et al., 2016)). Sin embargo, desde nuestra especial manera de ver la educación y otros fenómenos sociales (ANNÍA et al., 2018), este cometido puede ser alcanzado por el proceso que se ha llamado coaching. Es ante todo una praxis, cuyo concepto parece complicado, pero es mucho más fácil de comprender y aplicar de lo que parece; pues además de brindar beneficios a cualquier empresa o institución que lo quiera aplicar para lograr el liderazgo dentro de su campo, proporciona herramientas audaces para lograr el crecimiento interpersonal de los miembros del conglomerado del que se trate.

Hoy día en el mundo intelectual hay innumerables autores que hacen referencia al tema del coaching, pues basta acceder con el buscador de Google Libros a la web para encontrar más de 100 textos solo en español para el caso del coaching educativo. Cabe resaltar que el coaching es una estrategia que puede ser aplicada en numerosos escenarios empresariales y gerenciales, siendo, en realidad, la misma estrategia para todos los ámbitos de aplicación, solo que hay autores que se han dedicado a explicar cómo debe ser aplicada en un campo específico, pues cuando exponen sus definiciones todas ellas conducen al mismo fin. Con relación a la definición del coaching aplicado en la educación tomaremos las definiciones hacen referencia directa al

coaching educativo; entre ellos encontramos a BOU (2016), quien expresa que es una disciplina que aboga por una nueva metodología de enseñanza, la cual conlleva a una forma diferente de entender el concepto de aprendizaje. Indica el autor que el coaching educativo nace con la intención de ocupar espacios de aprendizajes, pero esta vez basados en los procesos de aprender a aprender, los cuales incluyen la toma de consideración de cada individuo desde un punto de vista holístico; esto es, integral. Se ocupa del ser en sentido general y práctico y no en sus aspectos particulares conceptuales, aunque si en los aspectos prácticos del desarrollo personal.

Afirma el autor citado que: "...el coaching se podría definir según aquel que lo practica, bien como una técnica o herramienta poderosa de cambio que permite orientar a la persona hacia el éxito, o bien, una filosofía de vida que, aunque pretenciosa, suspira por un mundo mejor" (BOU, 2016: 31). Según el autor, es un proceso que valora el bienestar y la autorrealización. En ese sentido, posee una doble vía: de ser y hacer. Por el lado del ser, hace referencia en el cuidarse a uno mismo, la calidad de vida y el crecimiento como seres humanos, mientras que, por el lado del hacer, es un procedimiento para fomentar los rendimientos y un estilo de liderazgo que obtiene buenos resultados, esto desde cualquier ámbito en que se aplique el coaching. Es decir, el bienestar del individuo es primordial, mientras que el desarrollo humano es el método esencial de obtener los mejores resultados.

En el mismo orden de ideas, y en sentido etimológico, CHÁVEZ (2012) señala que la raíz de la palabra coaching es coach; si

se busca el significado más antiguo de la palabra coach, encontraremos que quiere decir carruaje, siendo coach el conductor del carruaje, a quien también por extensión se llamó coach. ¿Qué es un carruaje? En sentido práctico un carruaje es un dispositivo, que necesariamente está bajo las riendas, bajo la guía, bajo la conducción de un conductor, que en definitiva es una persona que lleva a otra, mediada por ese dispositivo, de un lugar físico a otro lugar físico. En otras palabras, desde esta metáfora se puede entender al coach como el guía que lleva a otra persona a otros ámbitos personales desde donde se encuentra, pero para superar los obstáculos que atraviesa.

Por otro lado, para MENDOZA (2009), “coaching” es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. Así también el mismo autor expresa que el coaching es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz, con el propósito de alcanzar el éxito personal.

Por consiguiente, el coaching es visto como una estrategia gerencial que con el pasar del tiempo cobra más importancia dentro de las instituciones. MATEOS (2013) expone en su trabajo que, la herramienta de administración moderna denominada coaching es un instrumento de formación habitual que se utiliza en varias organizaciones; sin embargo, no es una razón que impida que tengan riesgos a la hora de aplicarlo. Algunos profesionales y empresas se

apoyan con el soporte de un entrenador como posible solución a su problemática o, simplemente por un aspecto modal. No obstante, el iniciar la práctica de coaching, se aprecia que es un tema de mucha seriedad, con más razón para quienes lo practican y logran conocer la eficacia de este en sus resultados.

Las ideas expuestas con anterioridad impulsan la iniciativa de exponer las experiencias de aplicación del coaching en el presente trabajo de investigación, pues nuestro propósito es establecerlo como estrategia motivacional para los docentes y como herramienta de trabajo del supervisor educativo para alcanzar óptimos resultados en la praxis educativa, concretamente en el personal docente en las Escuelas del Circuito Escolar 5. Maestra Ludes Carmona en la Parroquia el Rosario, del Municipio Rosario de Perijá. Veamos ahora cuáles son las funciones que cumple el coaching a través de su ejecutor, el coach.

## **4.2. FUNCIONES DEL COACH**

El concepto de coach puede tomarse como aquél que realiza un “acompañamiento” o “guía”. En definitiva, el coach no es más que un profesional “con formación especializada y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo entre él y el coachee (entrenado), un espacio de reflexión para mejorar”. Por eso es tan fundamental que el profesional que quiera dedicarse al coach o acompañamiento profesional cuente por una parte con suficiente experiencia y por otra con un considerable equilibrio personal y

emocional. Según CAMACHO y ESPINOSA (2016: 44), el coach se define como un profesional con amplia y reconocida experiencia que inspira confianza, que está preparado a escuchar más que a hablar, y que puede dar una retroalimentación constructiva, es comprensivo, íntegro, respetuoso y guarda la confidencialidad de todo, evidencia permanentemente su profesionalismo como también reconoce sus errores. Es un facilitador hacia nuevos aprendizajes y cambios estructurales.

El coaching para docentes es una estrategia que es usada hoy para contribuir al desempeño del docente en el aula de clase y el mejoramiento de sus relaciones en la institución. El buen docente, bajo los postulados del coaching, se conoce a sí mismo, tiene claros no sólo cuáles son sus objetivos sino también los valores y las creencias que lo motivan, se ha trazado un plan de acción en su escuela, es coherente: vive de acuerdo con sus valores y es consistente en su praxis: actúa y piensa de la misma manera. A partir de lo anterior; podemos considerar que el coaching independiente de su campo de acción requiere de coach preparados y especializados en el desarrollo de sus competencias de saber-hacer y saber-ser, para generar cambios y nuevos aprendizajes que proyecten el éxito personal y la competitividad de nuestro diario vivir. Dentro del desarrollo de estas competencias se consideran las siguientes:

1. Generar conversaciones asertivas: Escuchar, cuestionarse lo que se escucha, hacer las preguntas adecuadas, buscar claridad, compartir con los pares lo que sabe y cómo se siente. Cuanto

más clara sea la comunicación, menos se interpone en el camino de un gran Coaching, es por esto por lo que debemos limpiar todo aquello que nos impida un buen estilo de comunicación, debemos empezar por eliminar ciertos prejuicios, juicios, necesidades insatisfechas, tales como “deberías”, “podrías”, discursitos, agendas, arrogancia y miedos.

2. Control emocional intrapersonal: Cuanto mejor se conoce uno a sí mismo, mejores decisiones pueden tomar. Ayudar al cliente a descubrir sus dones, talentos, deseos, valores, necesidades y sueños, así como ayudarles a entender qué es lo que les motiva e inspira.

3. Buenas relaciones intrapersonales: reconocer la otredad y respetar las ideas de los demás.

4. Resolver asertivamente sus problemas.

5. Reconocer la perfección en cada situación: De lo que se trata aquí es de buscar y encontrar cómo un suceso, problema, situación o característica es perfecta, aun cuando claramente no lo es. Buscando comprender y reconocer la perfección primero (en vez de ofrecer consejos, técnicas y soluciones de forma automática), es lo que el coach hace de forma natural.

6. Poner rumbo a lo más importante: Lo que es más importante para el cliente cambiará el sentido de la orientación pues es lo

que importa; es la naturaleza de los individuos que se encuentran en una fase de rápido crecimiento en sus vidas. El coach es a la vez rápido para identificar esa señal móvil y lo suficientemente flexible para ajustar el coaching para ser efectivo en este nuevo camino.

7. Contar lo que se percibe: Los clientes confían en las observaciones e intuición del coach para ayudarles a avanzar en la vida, así que cuanto más a menudo y más fácilmente un coach pueda compartir lo que ve, siente y escucha, más añadirá valor para ese cliente. A menudo, las indicaciones más sutiles y pequeñas son las que pueden actuar como poderosas guías y catalizadores en la vida o en el negocio del cliente.

Pues bien, habiendo expuesto estas funciones del coach, pasemos a taxonomizar esas funciones a partir de lo que plantea MOSLEY et al. (2005), quien expresa que el coach cumple cuatro funciones fundamentales: Tutoring, mentoring, confrontación y orientación, las cuales desarrollamos a continuación. Estas funciones funcionan a su vez de roles; el coaching cumple estos roles de forma que sus efectos pueden ser considerados como su objetivo final. Son a su vez las funciones del Coach.

## **TUTORING**

Como una de las funciones del coaching, éste abarca una extensa gama de situaciones, ya que contribuye con los miembros a adquirir conocimientos, habilidades y competencia. Un “coach”, un entrenador deportivo, anima a los miembros de su equipo a cada instante, minuto a minuto; todos sus jugadores deben ser “estrellas” y como tal deben destacarse, deben esforzarse; para ello el coach trabaja desarrollando todas sus habilidades; por lo tanto, debe asegurarse que cada jugador trabaje por su propia excelencia y que el equipo sea caracterizado por el rendimiento de los mejores y no por los resultados más bajos. Lo mismo ocurre con un equipo de trabajo. Cada miembro del team es parte importante porque debe impulsar su accionar hacia el éxito del grupo. De allí la importancia de cada uno: el todo será exitoso si cada una de las partes lo es.

En este sentido, según MOSLEY y otros (2005), la acción del tutoring consiste en llevar a cabo motivación a los miembros (del team) para que aprendan, crezcan y se desarrollen. Fundamentalmente, pensamos con el autor, la meta que se propone todo tutoring es evitar la complacencia con el estado actual de las capacidades y fomentar el compromiso entre todos y cada uno de los miembros el aprendizaje continuo.

## **MENTORING**

Otras de las funciones del coach es adoptar la posición de mentoring, que, de acuerdo con la raíz de la palabra, “mentoring”



significa mentor, y este significa “maestro”, “consejero” “según el Diccionario Inglés- Español Smart (2014). La función del mentor es ofrecer orientación cabal y de largo aliento, profunda, para que el así animado alcance un desarrollo eficaz de su carrera profesional y de los miembros de la institución o equipo de trabajo al que pertenece. ALLES (2009) al respecto señala que el mentoring es una especie de diseño de largo plazo, según pensamos; es un programa organizacional estructurado, de varios años de aplicación, mediante el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento. Es decir, el mentoring, utilizando la estrategia del coaching ayuda a otros individuos a desarrollar su carrera profesional. El mentoring “abarca conocimientos de políticas”, se extiende hacia la cultura de la organización y se involucra en las formas de hacer progresar la carrera, en este caso profesional, pero puede ser hacia otros tipos de roles y acciones sociales.

El mentoring es la forma con el programa del coaching pone en cabeza del elegido todo el andamiaje con el que cuenta el coach para lograr los cambios esperados en la persona elegida para el programa. Es, según nuestro criterio, el aspecto central de la estrategia del coach. Sin mentoring no habrá coaching pues este se basa justamente en la formación a largo plazo para alcanzar los cambios esperados, y con ello, el éxito al cual se aspira. Veamos ahora, la característica de “confrontación”.

## **CONFRONTACIÓN**

Las situaciones varían en el quehacer diario de una institución, pero es esencial para un supervisor tratar problemas del personal de una institución educativa y llenarse de sabiduría para poder resolverlos de la mejor manera, porque no todos se pueden resolver de forma normal y pasiva; para estos casos el coaching posee como característica justamente el realizar el trabajo creando situaciones que rompan con los vicios gerenciales; en estos casos se debe utilizar la confrontación. Esta, para MOSLEY y otros (2005), significa lo siguiente:

La función de confrontación y desafío está relacionada de una manera más directa con el desempeño. Los coaches establecen estándares de desempeño precisos, compara el desempeño real de los miembros del equipo con esos estándares ideales y se ocupan del desempeño que no los satisfaga. A través de las actividades de confrontación y desafío, los buenos coaches ayudan a aquellos empleados que han mostrado un desempeño insuficiente a convertirse en triunfadores, y estimulan a los que han alcanzado el éxito a que lleguen a niveles aún más altos. (p.335).

La confrontación, cumple el rol de estabilizador de situaciones que de forma viciosa o alterada vienen funcionando en las instituciones; por tal razón, esta función de confrontación del coach, tiene el papel de remover vicios ocultos o evidentes, para reinstalar la dinámica reconstructiva orientada hacia el éxito. Para las investigadoras, se resume en el lema: “destruir para reconstruir”.

## **ORIENTACIÓN**

En este mismo orden de ideas, la función orientación, una de las cuatro funciones del coaching, la definen MOSLEY et al (2005) de esta forma: “Básicamente, el objetivo de la orientación es ayudar a un empleado a que se entienda mejor y, cuando sea necesario, que trace un plan de acción para resolver su problema”. A través de esta función de orientación, el coach funge en lo que las investigadoras podrían llamar “un buen padre de familia”, pues, como orientador, se adentra en las interioridades subjetivas del aprendiz en esta estrategia, para así lograr los cambios necesarios en el accionar de sus funciones y prácticas. El coach en su faceta de orientador basa su trabajo en la comprensión del sujeto entrenado, pero también en cuidar de cada una de las orientaciones recibidas por el empleado cuando las ejecuta. El orientador da pautas de acción, pero también cuida que esas pautas sean realizadas a cabalidad.

El en ámbito escolar, se puede decir que el supervisor restringe sus consejos a factores que afectan exclusivamente la calidad de la praxis educativa, bien de un empleado o bien de un docente; sin embargo, amplía su radio de acción hacia lo personal cuando se percata que el subalterno o docente ve afectado su desempeño educativo por motivos personales. Si bien la calidad del personal puede verse afectada por muchos problemas personales como la salud física y emocional, drogadicción o dificultades familiares, el supervisor en funciones de coaching debe estar atento para poner en práctica las estrategias. Es por ello que el promotor pedagógico debe enfocar la orientación sobre aquellos aspectos del problema que están relacionados con la calidad del servicio.

### **4.3. BENEFICIOS DEL COACHING**

Sea cual sea el tipo de coaching empleado, se pueden enumerar definiciones comunes a todas las modalidades: sus beneficios, inicialmente adscritos al mundo empresarial, tienen como propósito producir aprendizajes, cambios de comportamiento y crecimiento personal del empleado, el cual persigue el objetivo de aportar beneficios, bien sean tangibles o intangibles, a toda organización (SHERMAN y FREAS, 2014; en CHORNET y LARA, 2009); de la misma manera WHITMORE (2011:177) incentiva a las empresas a utilizar el coaching debido a que mejora el desempeño y la productividad, el desarrollo del personal, mejora del aprendizaje, mejora las relaciones, provee de una mejor calidad de vida para los individuos, da más tiempo para el gerente, más ideas creativas, un mejor uso del personal, sus habilidades y recursos, provee de una respuesta más rápida y más eficaz, mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio, un personal más motivado, un cambio de cultura; en resumen, reconoce este autor, representa una ganancia a todos los niveles.

El coaching en definitiva es una buena práctica para empleados y gerentes, pues mediante su aplicación constante, el gerente desarrolla buenas relaciones con todos los interesados; éstas tendrán como resultado haber alcanzado un desempeño óptimo, pero continuamente mejorado, para el líder y sus empleados. De hecho, otra de las principales metas del coaching efectivo, y que es destacada como una de las de más largo aliento, es que crea un ambiente idóneo en el cual

los empleados están dispuestos a compartir sus ideas con superior y colegas trabajadores.

Finalmente, opinamos en el mismo sentido de MENDOZA (2016), quien plantea que el beneficio general del coaching es hacer que la vida pueda ser disfrutada en todos sus aspectos, incluso logrando alcanzarse el nivel económico que permitiría tener la libertad que cada uno desea; pero, además, esta práctica gerencial contribuye en optimizar el estado de salud de la persona que se beneficia con sus prácticas y se convierte en parte importante y prioritaria. También contribuye en la práctica personal de querer estar siempre bien, pues querer tener un buen estado de salud, y alcanzarlo de hecho, es siempre beneficioso para todos los involucrados con la persona que se orienta: familia, compañeros de trabajo, empleados, comunidades, etc.; todo ello en los dos aspectos fundamentales de la vida humana: poseer salud física y salud mental. Por todo lo anteriormente expuesto, las investigadoras piensan y consideran, a juzgar por los resultados alcanzados, que los beneficios del coaching optimizan en gran manera la calidad de servicio en el personal docente de las escuelas estudiadas, logrando un ambiente de armonía entre los miembros de la organización y finalmente en la calidad en la educación.

## **5. RESULTADOS: EXPERIENCIAS DE LAS INVESTIGADORAS**

A partir de los argumentos teóricos anteriormente descritos, queremos las investigadoras expresar nuestras experiencias en torno al coaching académico, a través de las funciones directiva y supervisora, desde donde hemos desarrollado la praxis y aplicación del coaching, en el contexto geográfico del circuito escolar identificado plenamente en apartados anteriores. Este trabajo consistió, tal como se expuso en la sección metodológica, en observar y diseñar las estrategias de coaching al personal directivo, docente, administrativo y obrero, en el Municipio escolar señalado. Se destacan problemas en todas las esferas educativas de nuestro ámbito de actuación directiva, no pudiéndose mencionar una de esas áreas específicamente como mayor eje problemático, pues en todas ellas se observaron debilidades, aunque también fortalezas, con los diferentes actores del circuito escolar.

Es importante señalar, que solo se expone una de las experiencias de forma pormenorizada, dejando las otras para otro trabajo (el foco del coaching se centró individualmente en 5 personas: 4 docentes y 1 obrero). Narramos en este sentido la que para nuestro entender dio mayor satisfacción de resultados, por lo que dejaremos plasmado en este trabajo de sistematización de experiencias, aquella en la que las investigadoras vivieron a lo largo de su trayectoria, al encontrarse con docentes que fueron rechazados en otras instituciones, estando en consecuencia en una especie de peregrinaje docente para el momento de las experiencias, transitando de escuelas en escuelas debido al comportamiento y praxis pedagógica poco satisfactorias,

además de no ser muy apreciados estos docentes en las instituciones de donde procedían.

Luego de esos peregrinajes y consiguiente estabilización en alguna de las instituciones del circuito escolar y de haber recibido las estrategias de coaching académico, estos docentes llegaron a convertirse poco a poco en líderes dentro del circuito, dictando incluso talleres acerca de los conocimientos que poseían, por cierto, muy guardados para sí y sin explotar. En ese sentido, uno de ellos prestaba servicios en una escuela de la cual se retiró por los motivos señalados, encontrándose a la sazón sin ubicación, por lo que no estaba laborando en ningún colegio; así estuvo casi un año escolar, devengando su sueldo sin trabajar, cuando en cierta oportunidad fue enviado a una escuela del circuito dirigido por una de las investigadoras; asistía de forma esporádica por lo cual fue amenazado con abrirle un procedimiento administrativo. Es decir, se encontraba en una situación de riesgo de perder su trabajo. Este es el caso a ser analizado.

Sin embargo, esta situación no era lo que le preocupaba; siendo docente de educación física, comenzó a sembrar algunas plantas en la institución, cumpliendo así funciones de *docente de manos a la siembra*; es decir, un área que no le correspondía. Sin embargo, su conducta como docente no era lo que se esperaba, por lo que fue invitado a conversar con la supervisora<sup>2</sup>, siendo infructuoso el primer

---

<sup>2</sup> Es decir, una de las investigadoras

encuentro debido a la resistencia y prejuicios del docente<sup>3</sup>. El asunto es que el docente debía ser trasladado de institución pues ya en la que se encontraba había un docente par, no pudiéndose admitir en cuanto tal debido a lo pequeño de la escuela (no hacían falta más docentes del área).

En la primera oportunidad de la conversación con el docente se observaron molestias emocionales; pero al percibir la actitud conciliadora y de resolución de la supervisora logró calmar sus ánimos, cambiando de actitud ante las palabras de tranquilidad que provenían de la supervisora<sup>4</sup>. Al pedírsele tranquilidad y propiciar un ambiente de paz y armonía, se logran cambiar actitudes negativas en el ámbito relacional, cuestión que en el presente caso no fue distinta. Luego de superar el escollo del primer momento, el docente cambió de actitud mostrándose menos defensivo. Lógicamente, ante esta respuesta de paciencia, tranquilidad, armonía y de negociación, toda aquella persona que ha recibido el mínimo trato en cuanto tal persona, se atreve a pedir excusas de su actitud poco propicia de ambientes de diálogo. Explicando su problema, fue entendiendo que era el momento propicio para iniciar una nueva etapa en su vida, por lo que pidió entendimiento de su problema y comprensión de su situación. Así, expresaba que había padecido de cuatro parálisis faciales, por lo que no podía volver a la función de docente de educación física, ya que le afectaba el sol. Ello lógicamente era cierto; sin embargo, la

---

<sup>3</sup> El docente fue localizado por canales irregulares, pues se resistía asistir a la reunión con la supervisora.

<sup>4</sup> Este control de emociones es justo lo que se requiere para iniciar la estrategia de coaching, pues el manejo emocional es su característica.



supervisora fue informada de su poco cuidado pues usualmente se dedicaba a practicar deporte los domingos (béisbol, para ser preciso), lo que trajo más complicaciones a su salud. Y consecuentemente, más excusas en su trabajo por las faltas supuestamente justificadas. Ante esto, manifestó negativa de trasladarse a otra institución debido a sus condiciones de salud y de lejanía de su hogar, cuestión que afectaba su situación económica. Este distanciamiento de su hogar para con el trabajo fue constatado por una de las investigadoras, tal como consta en el registro que al efecto de la estrategia llevó la supervisora-investigadora.

Finalmente, la supervisora pudo negociar con él para que aceptara trasladarse a otra institución del mismo circuito, esta vez como docente de educación física, con la ventaja de que esta le quedaba aún más cerca de su domicilio. Cabe destacar que la supervisora pudo constatar que este docente cumpliendo funciones de *Manos a la siembra*, sembró algunas plantas medicinales; al darse cuenta la supervisora-investigadora, que le agradaba la función que desempeñaba, logró animarlo para que describiera los efectos medicinales de algunas de ellas; al constatar el entusiasmo y conocimientos con el que narraba su actividad, fue animado para que replicara esta actividad en la otra institución a la cual él había asistido para que contribuyera con el diseño del proyecto *Manos a la siembra*, lo cual aceptó con agrado, logrando desempeñar las dos funciones: docente de Educación Física y de *Manos a la siembra*, siendo así ubicado en su nuevo rol docente.

Luego de estos acontecimientos, la investigadora en su función de supervisora inició un proceso de observación de su trabajo; durante los encuentros dialogaba con el docente, pidiéndole siempre información sobre su rol de docente de Manos a la siembra, preguntando y demandando información sobre los efectos medicinales de los árboles sembrados; ante esta actitud dialogal al docente no le quedó otra alternativa que agradecer a la supervisora, pues se sentía muy bien con el ambiente de trabajo. Feliz de su rol de sembrador docente, logró plantar árboles como el de moringa, que sirve para tratar varias enfermedades. Durante los diálogos, la supervisora logró que se percatara no solo de los beneficios medicinales de la planta, sino de los beneficios económicos para la escuela y para él mismo, pues es sabido que la planta de moringa es altamente demandada justamente por sus efectos medicinales. Este fue un proceso de convencimiento mediante la estrategia de preguntas, cuestión que es de gran utilidad en la estrategia del coaching.

En vista de que la planta que sirvió de estrategia emocional para la estabilización laboral de este docente, la supervisora logró su inserción en el entorno que le era hostil debido a sus anteriores rechazos, e incluso, lo motivó a que llevara a cabo otros procesos que se asocian con la planta de moringa, pues según el mismo docente afirmó, sirve como planta para tratamiento de belleza, para el consumo de infusiones de té, para curar el acné, para el control de la diabetes (en cápsulas), la hipertensión arterial, entre otros. De esta forma, la supervisora inició un proceso de motivación para la producción de estos productos, con la siembra de 150 plantas en la escuela.

Una vez que este docente lleva a cabo todas estas actividades sugeridas y compartir los productos, como el té, por ejemplo, con docentes, obreros y director, al poco tiempo se ganó la estima de todos sus colegas. Mención aparte merece, y como agregado a la experiencia anterior, la actitud de este docente ante una situación de enfermedad crónica de uno de los niños de la escuela, hijo a su vez de una maestra: padecía de diabetes de nacimiento, por lo que se debía inyectar insulina diariamente. Viendo este cuadro crónico, el docente solicitó permiso a la madre del niño, es decir, su colega, para darle diariamente té de moringa; ante la aceptación de la maestra, el docente suministró tratamiento diariamente con el té al niño, a lo cual tuvo una reacción de mejoramiento progresivo, pudiendo dejar la inyección de insulina al poco tiempo, pues los niveles de glucosa se mantuvieron y mantienen con resultados excelentes. Esta experiencia fue tan hermosa para todos en la institución, que el docente mostró y muestra un profundo agradecimiento a la supervisora que lo motivó a su cambio de actitud.

Desde luego, la supervisora vio que esta era una experiencia que había que llevar a las escuelas, ante lo cual le pidió al docente que dictara talleres sobre los beneficios y la práctica de la siembra de moringa en las escuelas del circuito, pero el docente se negó debido a los temores y miedo de hablar en público. Así pues, nuevamente, aplicando la estrategia del coaching la supervisora logra saber de los miedos y temores de hablar en público. Ante esto, hay que indicarle a la persona a la que se le aplica la estrategia que es necesario insistir en que se atreva a vencer los miedos, pues de lo contrario nunca podrá realizar actividades que le puedan rendir beneficios no solo personales

sino emocionales y hasta económicos. Los miedos, se enfrentan para vencerlos.

Una vez que el docente se atrevió a realizar una breve exposición a la supervisora sobre los beneficios de la moringa, este se dio cuenta de sus potencialidades y de la soltura en el discurso que pudo desarrollar en ese breve lapso de tiempo. La supervisora entonces inició un proceso de acompañamiento al docente en sus actividades de talleres acerca de la moringa, donde expuso todo lo aprendido, incluso, la forma en cómo se atrevió a realizar los talleres. El docente fue aprendiendo poco a poco durante la práctica de los talleres a socializar de forma cada vez más eficiente, acompañado siempre de la supervisora, quien le orientaba sobre la mejor forma de hacer las exposiciones, incluso con ayuda de recursos digitales<sup>5</sup>.

Una vez visto el éxito de la estrategia del coaching aplicada a este docente, sus colegas de otros circuitos, al quedar maravillados con los resultados no solo en lo personal del docente sino en el conocimiento expuesto, fue invitado a dictar el taller al personal de las escuelas de esos circuitos escolares. Desde luego, la felicidad manifiesta por nuestro docente experimental era evidente y expresiva; se sentía realizado, según comentaba a sus compañeros y a la supervisora mentora; pero le esperaban nuevos horizontes. Había que motivarlo a mayores logros, así que se dio la oportunidad de animarlo a que asistiera al Congreso Pedagógico Estatal, que se realizaría en

---

<sup>5</sup> Le prestó apoyo con una presentación power point

otro municipio, representando a su circuito y presentando el trabajo que tantos éxitos le había profesado.

Cabe resaltar que de nuevo tuvo la supervisora la necesidad de convencerlo, pues al ser algo más grandes el proyecto y el reto por su proyección y ámbito espacial, nunca lo había hecho; sin embargo, accedió a participar, alcanzando como era lógico esperar el éxito en su presentación. Como efecto personal para él en lo académico, logró también el éxito económico para la escuela, pues logró vender muchas capsulas de moringa, mucho té y muchos tratamientos faciales, según consta en los registros llevados por la supervisora; todo fue en beneficio para la institución porque afirmaba que él ya tenía sus clientes. El paso siguiente era previsible: recibió varias invitaciones para otras escuelas del municipio, para lo cual ya la supervisora en calidad de una de las investigadoras de este trabajo, no tenía que convencerlo, puesto que estaba seguro de lo que hacía; hasta los momentos, este docente dicta talleres sobre la planta de moringa y otras plantas medicinales donde lo invitan, mostrando así un gran carácter y un gran espíritu de superación, gracias a la estrategia de coaching aplicada a su persona.

Es importante recalcar, que la aplicación del coaching vaya acompañado de amor y deseo verdadero de ayudar y apoyar al personal que tenemos a nuestro cargo, pues el rol que debemos cumplir es convertirnos en gerentes con espíritu de crecimiento y que perciban desde la dirección a la cual pertenecen en las escuelas o empresas, pues desde nuestra experiencia, plasmada en los registros

que se reconstruyeron con esta investigación, muchos de ellos, especialmente, docentes de áreas consideradas de bajos recursos, se encuentran inmersos en tristezas y problemas de toda índole, especialmente económicos y personales. La estrategia del coaching, al pasar por todas sus etapas, convierte al participante en eje central de su propio cambio. Vimos así en el caso expuesto, los roles claramente diferenciados de tutor, mentor, confrontador y orientador. Sin embargo, es importante señalar que este no fue un único caso, pues se presentaron otros más, los cuales serán objeto de otro reporte de investigación.

## **REFLEXIONES FINALES**

Esta es justamente la última etapa de nuestro recorrido por la sistematización de las experiencias narradas y de la investigación llevada a cabo. Aquí esbozamos y damos las coordenadas de nuestro punto de llegada, tal como lo plantea el esquema metodológico que seguimos. Es por ello muy importante recalcar para los propósitos que queremos destacar, los momentos por los que fuimos transitando junto con el participante con praxis operativa de la estrategia del coaching en el ámbito académico. Para ello se dividieron estas conclusiones en cuatro etapas, conforme son las etapas del coaching.

### **A) La etapa del Tutoring**

En esta etapa es claro que el participante recibió contenidos propios y relativos a su situación personal, a los fines de poder dar inicio a los cambios necesarios, de manera que pudiera reinsertarse en la dinámica “normal” de su trabajo como docente de educación física. Si bien al principio puso resistencia, debido a sus temores y fracasos en su haber, se sintió prontamente animado a iniciar los cambios hacia su profesionalización e inserción en su ámbito laboral, pues debido a sus ausencias continuas y prolongadas, no se encontraba apto para prestar sus servicios como docente. Es importante destacar que, en esta etapa, el docente también puso resistencia debido a los problemas personales de salud que presentaba, razón por la cual, los cambios debían ser desde la reinsertación laboral considerándose su situación particular. Ello fue posible debido al cargo de supervisora de una de las investigadoras, interviniente directa en el proceso de coaching. Este momento también resultó positivo para el contexto escolar de interacción del docente participante.

## **B) La etapa de Mentoring**

En esta etapa es claro que la supervisora se pudo convertir en mentora del docente experimental, pues habiendo dado comienzo al proceso, progresivamente se fue transformando ella en factor de apoyo necesario para los procesos de cambios que se fueron dando. La realidad le fue cambiando, en la medida que iba superando los miedos de la mano de la supervisora. Es claro también que la situación, si bien al principio fue lenta debido a la poca confianza que se tenía el

docente, pudo cambiar debido a la superación alcanzada motivada por su mentora, a la sazón, su supervisora, investigadora de este trabajo. El papel de mentora pudo alcanzar su máximo esplendor cuando logró motivar al docente experimental para que trascendiera sus espacios de actuación natural, y alcanzara estratos jamás pensados por él: participar en un evento de carácter estatal, trajo como consecuencia dos cuestiones importantes: en primer lugar, la superación definitiva del docente de su situación de estancamiento, y segundo, la proyección de la escuela como centro importante para el cambio, cuestión que trascendió las esferas del municipio escolar hacia otros municipios.

### **C) La etapa de Confrontación**

Esta etapa fue una de las más controvertidas durante el proceso, pues en nuestra función como coaches tuvimos la perspectiva de poner en contraposición las expectativas de cada uno de los participantes con nuestro docente experimental; es decir, que en ocasiones durante el proceso de transformación tuvimos la oportunidad de contar con aliados suyos, pero también con compañeros de trabajo que hacían votos por su separación de la escuela. Veían como una buena oportunidad para librarse de él el hecho de su traslado institucional. Pero había otro grupo de docentes y demás empleados que abogaban por su permanencia. Sin embargo, la respuesta que el docente dio a todas esas situaciones que se le presentaron, unas de oposición y otras de apoyo, le fueron proveyendo de un grado de madurez para el control de las emociones y de las situaciones límite a la que fue



sometido. El resultado finalmente fue el de una transformación total del docente, haciéndole mucho más vivible su situación laboral. Alcanzó el éxito profesional, e incluso económico, social y cultural: él y la escuela.

#### **D) La etapa de Orientación**

Esta fase, como las otras, también fue de gran apoyo para nuestro docente experimental. Desde el comienzo de la estrategia y durante su aplicación en su persona, se vio en la necesidad de recibir orientación para situaciones complejas, y lo mejor, cómo salir de ellas. En especial, frente a las estrategias docentes que debía aplicar para desarrollar los talleres que emprendió desde su ámbito docente hacia las demás escuelas, las comunidades, e incluso, para su participación en eventos de mayor envergadura. El coaching en su posición de orientador, resolvió o ayudó a resolver escollos durante su proceso de transformación, dándole al docente las herramientas de motivación necesarias para salir adelante y alcanzar sus objetivos. Sin embargo, hubo situaciones en las que, si bien pudo resolverlas, le resultó difícil de controlar por sí mismo. En estos casos la coach le facilitó el camino actuando como orientadora.

Otras situaciones se pudieran recoger en estas conclusiones, pero lo más importante por resaltar es que el coaching aplicado a la educación, es una herramienta poderosa para poder iniciar un proceso de transformación no solo de las personas, sino de todo el sistema

escolar de la Nación. Esto último queda como hipótesis de trabajo para futuras investigaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLES, Martha. 2009. **Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones.** Granica, Buenos Aires (Argentina).
- ANNÍA G., María E.; VILLALOBOS ANTÚNEZ, José V.; ROMERO PABÓN, Julio C.; RAMÍREZ MOLINA, Reynier I. y RAMOS MARTÍNEZ, Yanelis. 2018. “Conciencia ética en organizaciones universitarias: un estudio fenomenológico de la praxis como continua formación”. En **Revista Inclusiones**. Vol. 6 (4): 179-195.
- BOU PÉREZ, Juan Fernando. 2013 **coaching para docentes. El desarrollo de habilidades en el aula.** Editorial Club Universitario. San Vicente (Alicante). Tercera Edición. P. 11.
- CAMACHO, Carlos y ESPINOSA, Robin, 2016. “El coaching educativo y el desarrollo socioafectivo como propuesta estratégica de gestión de liderazgo para fortalecer el clima laboral de docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de Bogotá D.C.”. Facultad de Ciencias de la Educación, Instituto de Postgrados. Universidad Libre. Bogotá D.C. Tesis de Grado para Magister en Gestión Educativa. Disponible en: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9748/TESES.pdf?sequence=1> Consultado el: 20.04.2018
- CASANOVA R., María A. 2005. “Supervisión, evaluación y calidad educativa”. En **Avances en Supervisión Educativa. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España.** Julio (1). Versión electrónica. Disponible en: <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/2> Consultado el: 21.10.2018
- DAVID, Marina. 2015. **Construyendo tu grandeza. Valores y virtudes.** Ediciones Z S.R.L. México
- CHORNET G., Fernando y LARA, Francisco. 2011. El coaching como herramienta eficaz en la gestión de recursos humanos. En: **Creando clientes en mercados globales.** Carlos Rodríguez Rad (Coord.). Esic. Editorial. Universidad católica de Valencia. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3232363>

Consultado el: 30.12.2018

GANGA C., Francisco; NAVARRETE A., Erwin y VALDERRAMA H., Claudia. 2013. “Acercamiento teórico al tema del liderazgo en las organizaciones”. En **Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales**. Año 29, No. 72. Pp.: 39-39.

GARCÍA MATÍAS, Francisco y ROMÁN MONTES DE OCA, Erika. 2016. La vinculación con el entorno: como proceso de enseñanza-aprendizaje. Caso Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México”. En **Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales**. Año 32, (Especial 11): 612-6129.

GONZÁLEZ URDANETA, Eudy. 2007. “Un modelo de supervisión educativa”. En **Laurus. Revista de Educación**. Vol. 13 (25): pp. 11-35 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela

CHÁVEZ HERNÁNDEZ, Noé. 2012. “La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización”. En Revista **Pensamiento & Gestión**. No. 33, julio-diciembre, pp. 140-161 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64624867007.pdf> Consultado el: 10.08.2018

HERNÁNDEZ DE VELAZCO, Judith; CHUMACEIRO, Ana Cecilia; ATENCIO CÁRDENAS, Edith. 2009. “Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos”. En **Revista Venezolana de Gerencia**. Vol. 14 (47): 458-472.

INCIARTE GONZÁLEZ, Alicia; CAMACHO, Hermelinda y CASILLA MATHEUS, Darcy. 2017. “Sistematización de experiencias formativas en competencias docentes investigativas”. En **Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales**. Año 33, No. 32. Pp.: 322-343.

JUNTA DE ANDALUCÍA DE ESPAÑA. 2019. Sistematización de Experiencias. Documento en línea. Disponible en: [http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/desarrollo/documentos/manual\\_82.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/desarrollo/documentos/manual_82.pdf) Consultado el 10.01.2019

LÓPEZ VILAFRANCA, Paloma y GÓMEZ DE TRAVESEDO, Ruth. 2016. “Coaching académico para adquirir competencias profesionales. Estudio de caso en la Universidad de Málaga”. En

- Revista Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales.** Año 32, No. Especial 16. Pp.: 95-110. Disponible en: <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/21803/21571> Consultado el: 19.12.2018
- LOZANO CORREA, Luz Janeth. 2008. “El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales”. En **Revista EAN**. No. 63: pp. 127-144, mayo-agosto de 2008. Disponible en: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/download/447/439/> Consultado el: 29.11.2018
- MAITA, Haydeé; RODRÍGUEZ, Daysi; GUTIÉRREZ, Lucas; NÚÑEZ, Linda. 2011. “Factores de satisfacción laboral en los docentes del Núcleo Bolívar de la Universidad de Oriente”. **Saber. Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente**, vol. 23, núm. 2, julio-diciembre, 2011, pp. 147-151
- MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, Miguel. 2008. **Metodología Investigación-Etnográfica**. McGraw-Hill. México.
- MATEOS, Monset. 2010. **Diez consejos para acertar con el coaching. Expansión y empleos.** Disponible en: [https://www.zigurat.es/article\\_ca/id/68](https://www.zigurat.es/article_ca/id/68). Consultado el: 10.12.2018.
- MAXWELL, John y C. y DORNAN, Jim. 2016. **Seamos Personas de Influencia**. Editorial Caribe. Miami (USA).
- MENDOZA, R 2016. **El Coaching y su aplicación en el Institución Educativa**. Universidad Nacional de Piura. Programa de Maestría Piura (Perú)
- MOSLEY, Donald; MEGGINSON, Leon y PIETRI, Paul. 2005. **Supervisión: La Práctica del Empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación**. (6ª. Edición). Thomson Editores. Mexico
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. 2008. Informe Anual sobre calidad de la Educación. Disponible en: <http://www.unesco.org/new/es/unesco/resources/publications/> Consultado el 16.11.2018.

- PALLARÈS, Marc y CHIVA, Óscar. 2018. “El lugar del individuo en la era post-postmoderna. Sociedad, educación y ciudadanía tras la postmodernidad”. **Pensamiento**, vol. 74, 282: 835-852.
- PLANELLA, Jordi. y PALLARÈS, Marc. 2018. “Metafísica de la debilidad y pedagogía del cuidado en Jean Vanier”. **Revista Estudios Sobre Educación**, Vol. 35, Universidad de Navarra, Navarra, pp. 373-389. DOI: <https://doi.org/10.15581/004.35.373-389>
- PÉREZ ESCLARÍA, Antonio. 2005. **Educación para humanizar**. Editorial Narcea, España.
- PERRY, ZEUS – SKIFFINGTON SUZANNE. 2002. **Guía completa de Coaching en el trabajo**. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. Madrid ([España](#)).
- RAMÍREZ, Tulio. 2006. “El trabajo docente en Venezuela. Un estudio sobre satisfacción laboral”. En **Revista Extramuros**. No. 25. Disponible en: [http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_exm/article/view/10445](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_exm/article/view/10445)  
Consultado el: 10.01.2018
- RAMOS MARTÍNEZ. Yanelis M. 2007. “Estrategias de la gestión directiva y construcción de la Grandeza Docente en las Escuelas Bolivarianas”. En **REDHECS. Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social**, Edición 2, Año 2: 75-89
- RAMÍREZ MOLINA, Reynier I.; LAY RABY, Nelson D.; AVENDAÑO VILLA, Inirida y HERRERA TAPIAS, Belina A. 2018. “Liderazgo consiliente como competencia potenciadora del talento neuronal”. En **Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales**. Año 34, No. 86: 826-854.
- RAMOS MARTÍNEZ. Yanelis M. 2010. “Aproximaciones teóricas y filosóficas a la grandeza docente”. Tesis de Doctorado. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo (Venezuela).
- REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. 2009. LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN. Gaceta Oficial No. 5.929 Extraordinaria de fecha 15 de agosto de 2009. Disponible en: <http://www.minci.gob.ve/wp-content/uploads/2018/08/Ley-Org%C3%A1nica-de-Educaci%C3%B3n.pdf> Consultado el: 21.01.2019

- RODRIGUEZ, Eustaquio, 2014. **Dirección y Supervisión de Centros Formativos**. Bloque Temático II: Supervision. Universidad Nacional a Distancia. Madrid (España).
- RUETER, Irma y CONDE Mirna, 2005. **Supervisión Educativa, Gerencia y Pedagogía**. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (FEDUPEL), Caracas (Venezuela).
- VELIZ ROJAS, Lizet and PARAVIC KLIJN, Tatiana. 2012. Coaching education as a strategy to enhance nursing leadership. En **Revista Ciencia y enfermería**. Vol. 18. N°. 2: 111-117 Disponible en: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-95532012000200012&lng=es&nrm=iso.ISSN0717-9553](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532012000200012&lng=es&nrm=iso.ISSN0717-9553) Consultado el 10.01.2019. Doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532012000200012>.
- VILLALOBOS ANTÚNEZ, José Vicente y GANGA, Francisco. 2016. “Derechos sociales fundamentales: Consideraciones iusfilosóficas de sus dilemas. Aproximación utópica desde la Bioética Global”. **Utopía y Praxis Latinoamericana**, 21, 75: 93-111.
- VILLALOBOS ANTÚNEZ, José V. 2017. “La investigación educativa y la fenomenología de M.Heidegger”. En **Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales**. Vol: 33 (83): 1-3.
- VILLALOBOS ANTÚNEZ, José Vicente. 2018. “Politics as a requirement. On the concept of Human Rights and the right to an autobiography as an ethical category”. **Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales**, 34, 85 (2): 9-19.
- WHITMORE, John. 2011. **Coaching. El Método para mejorar el rendimiento de las personas**. Barcelona, Paidós Ibérica (España).
- YORI CONILL, Ligia; HERNÁNDEZ DE VELAZCO, Judith y CHUMACEIRO HERNÁNDEZ, Ana. 2011. “Planificación de escenarios: una herramienta estratégica para el análisis del entorno”. En **Revista Venezolana de Gerencia**. 16 (54): 274-290. Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10617/10605> Consultado el: 19.02.2018.





**UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA**

---

# **opción**

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 35, N° 89-2, (2019)

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.  
Maracaibo - Venezuela

**[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)**

**[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)**

**[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)**