



## EL COACH, HERRAMIENTA GERENCIAL INTERDISCIPLINARIA PARA FORTALECER LA FORMACIÓN DOCENTE HACIA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Recepción: 07/06/2013 Revisión: 15/06/2013 Aceptación: 28/06/2013



**Terán Figueroa, Jenny**

Escuela Técnica Industrial "La Carucieña", Venezuela

[jennycteranf @hotmail.com](mailto:jennycteranf@hotmail.com)

### RESUMEN

Los cambios generados en el ámbito educativo han dado como resultado la necesidad de que los sujetos singulares que en él convergen asuman una visión de compromiso y participación social. Tal es el caso del docente como transformador social, quien debe desarrollar procesos innovadores, y técnicas gerenciales acordes a estos cambios. En el presente ensayo se planteó como propósito fundamental develar el empleo interdisciplinario de la herramienta coach para el fortalecimiento de la formación docente para lograr una verdadera transformación social. Se han analizado diversos documentos, entre los que destacan los de Ugas (2007), Román y Fernández (2008) y Lárez (2008), entre otros, que sostienen la imperiosa necesidad de profundos cambios en la praxis pedagógica del docente, orientados a las exigencias de la sociedad venezolana. En este estudio se desarrolló un diseño de investigación documental, el cual permitió concluir que se requiere la formación de docentes con actitudes de coach, comprometidos de manera interdisciplinaria con su labor transformadora a nivel educativo, social y cultural de la sociedad en la cual se encuentra inmerso.

**Palabras clave:** Coach, Formación docente, Transformación social, Interdisciplinarietàad.

### THE COACH, INTERDISCIPLINARY MANAGEMENT TOOL FOR TEACHER TRAINING TO STRENGTHEN SOCIAL TRANSFORMATION

#### ABSTRACT

Generated changes in education have resulted in the need for singular subjects take it converge a vision of commitment and social participation, as in the case of the teacher as social transformer, who must develop innovative processes and management techniques consistent these changes. In this test article raised fundamental purpose unveil employment coach interdisciplinary tool to strengthen teacher training in search for true social transformation. We have analyzed several documents that support the urgent need for change in the teacher's pedagogical praxis, oriented to the needs of Venezuelan society. In this study, a research design documentary, which is required to conclude that teacher training with coach attitudes, engaged in an interdisciplinary way with his work transformative educational, social and cultural development of the society in which it is immersed.

**Keywords:** Coach, Teacher, Social transformation, Interdisciplinary.



## IL COACH, STRUMENTO DI GESTIONE INTERDISCIPLINARE PER RAFFORZARE L'AGGIORNAMENTO DEL DOCENTE VERSO LA TRASFORMAZIONE SOCIALE

### RIASSUNTO

I cambiamenti generati nell'area educativa hanno avuto come risultato la necessità che i soggetti che vi convergono assumano una visione di compromesso e partecipazione sociale. Questo è il caso dell'insegnante come trasformatore sociale che deve sviluppare processi innovatrici tecniche di gestione secondo questi cambiamenti. In questo saggio, viene stabilito come proposito fondamentale svelare l'uso interdisciplinare dello strumento coach per rafforzare l'aggiornamento del docente e cercare una vera trasformazione sociale. Sono stati analizzati vari documenti che richiedono la necessità di profondi cambiamenti nella prassi pedagogica dell'insegnante orientati alle esigenze della società venezuelana. In questo studio, viene sviluppato un disegno di ricerca documentale, dal quale si conclude che c'è bisogno dell'aggiornamento del docente con attitudini di coach impegnato in modo interdisciplinare con il suo lavoro trasformatore a livello educativo, sociale e culturale della società in cui egli si trova.

**Parole chiave:** Coach, Aggiornamento docente, Trasformazione sociale, Interdisciplinarietà.

### INTRODUCCIÓN

El Estado venezolano a nivel gerencial constantemente realiza esfuerzos para que las organizaciones sociales y en especial las instituciones educativas se adecuen a las exigencias y necesidades de desarrollo del país, esto debido a la rapidez con la cual se producen cambios en el mundo de hoy; tal como lo expresa Pérez (2000): "las organizaciones no han terminado de implementar algo nuevo o adaptarse a ello, cuando ya surge la necesidad de realizar otros cambios" (p. 2).

Toda gerencia involucra ciertos niveles considerables de incertidumbre cuya actividad se encuentra sujeta a imprevistos, los cuales van desde oportunidades que se presentan en su entorno hasta cambios que se generan a nivel científico, tecnológico y social. Es por ello que todo docente debe mantenerse atento a dichos cambios, anticipando tendencias y diseñando soluciones. De allí, los intentos que realiza el Estado en materia educativa para elevar la calidad de la educación, a fin de adecuarla a los requerimientos del país.

En tal sentido, los docentes de los diversos institutos educativos deben ejecutar funciones gerenciales fortaleciendo su formación, guiados por los nuevos enfoques interpretativos que se han introducido en el campo gerencial – educativo, logrando así una eficiente dirección, empleando como elementos claves: motivación, comunicación, liderazgo, coordinación, toma de decisiones, reflexión en la práctica y de esta forma articular la escuela como una organización social en búsqueda de la consecución y la excelencia educativa. Márquez (2009) comenta que la tecnología, los recursos financieros y los nuevos esquemas gerenciales son:



"...una mezcla de ideas y afirmaciones que conforman al gerente del siglo XXI, no obstante, la participación del hombre en la sociedad no es solamente una participación e interpretación de la realidad de una manera absolutamente pragmática, el horizonte de anhelo y deseo de realización, traspasa las fronteras de la vida rutinaria de alcances medidos en metas y objetivos..." (p. 24).

Visto de esta forma, la llegada del siglo XXI ha traído consigo diversos cambios estructurales, tanto en el sistema educativo como gerencial. De hecho, quienes forman parte del proceso educativo han discernido sobre la existencia de un cambio acelerado de ideas (dialéctica), ya que esta ha dejado de ser predecible, controlada y encasillada en cuatro paredes, dejando de lado el aprendizaje creativo de los estudiantes; es por esto que uno de los retos que enfrenta la educación es la necesidad de formar docentes que sean capaces de desempeñarse bajo un paradigma humanista en búsqueda de la transformación social.

Amabile (2002) en su libro "Cómo matar la creatividad", hace referencia a tres partes de la creatividad, las cuales se ven reflejadas en el entorno gerencial educativo; puesto que la pericia se presenta cuando el docente, ser pensante, en el transcurso de su desarrollo educativo, personal y profesional va adquiriendo habilidades para generar respuestas y resolver situaciones que se le presentan en ese ambiente en el cual se desenvuelve.

En cuanto a la capacidad de pensamiento creativo, el cambiar, recrear y redefinir tácticas y estrategias determina el grado de flexibilidad e imaginación con que afronta el docente sus dificultades y esta se logra gracias a la creatividad que puede generar en el activar de sus conocimientos y muchas veces, al romper paradigmas en el cual se encuentra inmerso. En cuanto a la motivación, esta se ve reflejada por la satisfacción y el reto de lograr cosechar éxitos, tanto en el plano personal como en el profesional.

Ahora bien, la pregunta sería ¿realmente los docentes están formados para solventar esas dificultades que se le presentan en su entorno tanto educativo como social? Como gerentes de aula, ¿qué herramientas emplean? y lo más importante ¿estarían dispuestos a cambiar de paradigma y comenzar a trabajar interdisciplinariamente como agentes transformadores de la sociedad?

En este orden de ideas, gerenciar es un desafío y un riesgo, por cuanto no solo exige hacerlo bien, eficiente y productivamente, sino también exige tener una alta capacidad para representar y expresar esos cambios a sus colaboradores; ya que el personal docente es llamado a integrarse de manera coordinada con los actores que intervienen en el quehacer educativo creando una cultura organizacional favorable como organizaciones sociales. Márquez (2009) comenta que "un gerente es un activador del conocimiento, para aproximar a una toma de decisiones de mayor alcance interpretativo" (p. 33).

En relación a esto, surgen cambios de paradigmas y enfoques gerenciales a fin de incorporar los diversos factores sociales (económico, político, cultural, educativo, entre otros) en beneficio de la calidad educativa, es decir, una calidad humana. Sobre este particular, se presenta al Coach como un gerente educativo, en búsqueda de que las



personas diseñen e implanten acciones según sus necesidades sociales, de manera que superen su nivel de desempeño para satisfacer las exigencias de su entorno.

Al respecto, Whitmore (2011) define que "el coach reconoce que los obstáculos internos inspiran más temor que los externos" (p. 20). De acuerdo a esta definición, el coach implica valorar las competencias individuales de cada integrante de un equipo, integrándolas en un desarrollo armónico para que la victoria de cada uno, sea la victoria del equipo; es por ello que el docente como coach es quien tiene la tarea de formar un recurso humano integral a manera de obtener excelentes resultados en materia de calidad e innovación educativa, y por ende, un logro eficiente de la escuela como organización social.

Por lo tanto, el docente cuando implementa la herramienta gerencial coach, elabora estrategias, tácticas y planes de acción que le permiten concretizar sus objetivos, desarrollar la automotivación, mejorar la comunicación con sus estudiantes, colegas docentes, padres y representantes, en fin con todos los actores que están inmersos en el proceso educativo.

Un proverbio chino dice "regala un pescado a un hombre y le darás alimento para un día, enséñalo a pescar y lo alimentarás por el resto de su vida". En este sentido, el docente coach debe generar respuestas adecuadas que le permitan al estudiante reflexionar y buscar sus propias respuestas, de esta forma adquiere habilidad de razonamiento y búsqueda creativa de soluciones, los cuales serán claves para su desenvolvimiento dentro de un contexto social.

Por lo tanto, lo que se busca es que la formación docente como gerente coach, responda entre otros, a la necesidad de mejorar la calidad del recurso humano en el ámbito educativo y social. Para ello se precisa que el docente, desarrolle procesos innovadores y técnicas gerenciales, es decir, que actúe como un coach y de esta forma logrará que los actores sociales que convergen en su ámbito educativo, participen activamente en el proceso enseñanza-aprendizaje con actitud positiva, aumentando así la eficiencia, la comunicación así como mejorando la calidad hacia la transformación social.

Lárez (2008) comenta que "el profesor que actúe como coach, deberá hacerlo acompañando al estudiante en el desarrollo de un proceso que le permita tomar conciencia progresivamente de sus capacidades investigadoras y potencial creativo; tomar decisiones acertadas y con responsabilidad para el logro de sus metas" (p. 25).

Cabe destacar que un coach tiene como rol, el de un colega (asesor) de alto nivel profesional, confiable, el cual gracias a sus ideas, motivación, técnicas y experiencias, estará orientado a desarrollar su tarea de manera efectiva. Esto es debido a que la dinámica social de hoy, exige al gerente educativo la integración de la escuela como centro del quehacer comunitario, orientando hacia la participación y el protagonismo de los sujetos de la comunidad educativa bajo los principios de corresponsabilidad, en la que intervienen todos los actores del hecho educativo.

Ahora bien, el término coach ya ha sido estudiado en diversas oportunidades, de hecho son diversos los beneficios que este puede traer, tanto a la formación docente



como hacia la búsqueda de la transformación social, sin embargo sería importante preguntarse: ¿por qué aún no se toma en consideración esta poderosa herramienta gerencial dentro de la formación docente para buscar dicha transformación social? ¿cuál sería la sintonía entre ambas?

Una institución educativa es un organismo social complejo, por lo tanto la formación docente debe ser integral en la cual el conocimiento, habilidades, valores, actitudes y sentimientos que posee el docente trabajen de manera integral con el saber generar estrategias para anticipar dificultades y oportunidades, actuando como un docente coach capaz de generar condiciones de aprendizaje, en favor de la transformación social.

Sobre este particular, la interdisciplinariedad viene a ser ese conector entre la formación docente coach y la transformación social, por cuanto busca la integración de saberes congruente en los diversos contextos de la sociedad. Ugas (2007) comenta que la interdisciplinariedad "remite a lo uno y a lo mismo, intentando coser la fragmentación histórica de los saberes" (p.135). Por lo tanto, es necesaria la ruptura del paradigma sobre la escolaridad y la simple transmisión de conocimientos absolutos como la única opción de calidad ya que la sociedad se construye de forma polivalente. Asimismo, Rivera (2008) define la interdisciplinariedad como:

"La posibilidad cierta de superar el pensamiento único en la forma de educar, siendo el verdadero lenguaje de la naturaleza y la sociedad, su existencia y movimiento, que se manifiesta en la enseñanza mediante situaciones de aprendizaje creadas con ese fin, reflejo fiel de la realidad natural y social" (p. 56).

Sobre este particular, la importancia del estudio estuvo centrada hacia una dinámica cambiante a la que está sujeta la sociedad, la cual deja sentir su influencia en los centros educativos y resulta complejo por las demandas implícitas de recursos humanos especializados.

En especial, la figura docente, para llevar adelante las transformaciones impuestas, por lo que en todo cambio, en cualquier sector de desarrollo nacional y en el caso específico de la educación, deberá prevalecer el criterio de crecimiento en la formación docente por medio de procesos de capacitación y actualización humanista, así como enfoques gerenciales adaptados a la condición social como herramienta interdisciplinaria para fortalecer esa formación docente hacia el logro de la transformación social .

## REFLEXIONES TEÓRICAS

Las teorías que sustentan la investigación se relacionan con el coach, formación docente, interdisciplinariedad, el docente coach y la transformación social; las cuales se desarrollarán a continuación:

### COACH

Un coach es definido por Román y Fernández (2008), como "una figura que se preocupa de planificar el crecimiento personal y profesional de las personas. Desde este



punto de vista, el coach es un líder" (p. 20). Y como tal, debe asumir su rol de acuerdo a la situación que se le presente en una organización o institución.

Por otra parte, un coach forma parte esencial en proceso de coaching; tal como lo señala Whitmore (2011) "consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle" (p.20); es decir que su resultado va de la mano con la relación de apoyo entre el coach y la otra persona, así como de los medios y el estilo de comunicación que emplee.

Visto de esta forma, un proceso de coaching aplicado a una institución educativa, es concebido como una herramienta de capacitación, motivación y desarrollo de las habilidades del personal docente, tomando en consideración los actores que hacen vida activa en su entorno laboral, en función al logro de los objetivos y necesidades de la institución, con miras hacia una transformación social.

En este orden de ideas, el rol del coach no siempre tiene que coincidir con el rol de líder o con la figura que posee la autoridad formal en un equipo de trabajo; sin embargo, en muchas ocasiones, estos roles se superponen; en tal sentido un coach puede adquirir diversas formas o estilos, los cuales según Chio y otros (2012) expresan que puede ser:

a) Comunicador: cuya fuerza reside en la habilidad de construir relaciones abiertas y accesibles con los miembros del equipo. Sus recursos claves se basan en la comunicación efectiva y continua, en involucrar al equipo en la toma de decisiones, en las relaciones abiertas con los miembros del equipo y en su accesibilidad como coach.

b) Mentor: busca asumir un papel activo en la organización, sus recursos claves se basan en la comunicación eficaz y continua con su personal, ofreciéndoles orientación a largo plazo.

c) Tutor: comparte su conocimiento y especialidad técnica con el equipo de trabajo; posee características de ser especialista en su campo, otorga oportunidades para el aprendizaje de otros, propicia oportunidades para que los miembros del equipo practiquen nuevas habilidades; es accesible y fácil de abordar.

d) Modelo: es quien lidera a través del ejemplo e inspira respeto al grupo. Salazar y Molano (2000) comentan al respecto que "un coach líder desarrolla como elementos clave: visión, planificación, liderazgo, desarrollo, entrenamiento, acompañamiento, motivación, disciplina, y trabajo en equipo" (p. 29). Visto de esta forma: (1) su visión, es la de lograr el éxito, calidad, y eficiencia en su labor diaria, en función a largo plazo; (2) la planificación, es lo que le da flexibilidad inmediata para cambiar tácticas, fijar metas de corto plazo, y adaptarse rápidamente a los desafíos que se le presentan a diario; (3) el liderazgo le permite dirigir al grupo animándolo, dándole instrucciones, guiándolo hacia el logro de sus metas; (4) desarrolla talentos, al elegir los mejores para conformar su equipo de trabajo.

e) Desafiante: establece metas y ofrece feedback constructivo y constante sobre las tareas. El recurso clave de estos coach se basa en el establecimiento de metas exigentes



pero alcanzables; actúan como estrategias innovadores, en la cual cada estrategia requerirá tácticas y planes específicos para cumplirlas y éstas se deben construir en el día a día, reaccionando como un líder de cambios en base al entorno cambiante y competitivo que le presenta la sociedad moderna.

f) Consultor y consejero: desarrolla a los miembros del equipo ayudándolos a descubrir el conocimiento, a desarrollar habilidades y emitir juicios por sí mismos.

Considerando lo antes planteado, un coach debe asumir su rol de acuerdo a la situación que se le presente en la organización. El perfil del coach acaba con la pasividad de los líderes tradicionales y la encamina hacia funciones más trascendentes, como la de ser un estratega innovador para dirigir a su equipo y entender todas las oportunidades que se presentan cuando hay interés en su labor.

### **FORMACIÓN DOCENTE**

La formación del docente consiste en la actualización constante de conocimientos, técnicas, estrategias, herramientas educativas, entre otras, que debe poseer un profesional de la docencia, es decir, debe estar en permanente aprendizaje. En este sentido, es necesario que posea las competencias deseadas para estar en sintonía con los avances tecnológicos y las demandas del desarrollo social del país. Por consiguiente, el docente se desempeñará bajo una óptica polivalente, competente, agente de cambio, reflexiva, investigador y sobre todo, transformador de una realidad.

Sobre este particular, Ugas (2007) expone "el maestro debe asumirse como un organizador de saberes, no un transmisor de conocimientos y protocolos mediante una organización" (p.142). Un docente no solo debe dominar los saberes que correspondan según un currículo o pensum de estudio, es necesario que cumpla funciones de asesor y promotor de conocimientos, asumiendo una misión no en términos de enseñanza, sino hacia la aplicación de conocimientos, en la cual vivirá, recreará, interpretará y sobre todo transformará ese conocimiento adaptado hacia la sociedad que le rodea.

Es importante destacar que la integración del hombre a las nuevas exigencias sociales, no debe entenderse como sumisión sino como incorporación crítica y consciente a las transformaciones de su entorno social. Por tanto, el docente debe ir formándose según el contexto en el cual se desenvuelve; el proceso educativo debe sustentarse en una educación para la vida y en la vida misma, ya que las acciones del hombre están en búsqueda de la constante transformación del conocimiento, lo que origina nuevas formas de pensar, modelos y esquemas de pensamiento, orientándose hacia los cambios permanentes que se generan en la sociedad. En este sentido, si el docente se propusiera a analizar, interpretar y comprender por qué se ignora, cambiaría el eje objetural de la enseñanza, su objetivo no sería enseñar, sino educar.

### **LA INTERDISCIPLINARIEDAD**

En la actualidad, los cambios que se han generado en el campo científico sobre sus distintas teorías, originan en este siglo posiciones que adversan entre los miembros de



una comunidad científica sobre ideas, teorías, métodos y técnicas que modifican patrones que durante décadas han creado desarrollos y satisfacciones sociales. En este aspecto, la educación y la pedagogía no escapan a estos cambios.

En este sentido, se abre un camino hacia lo posmoderno tomando como base viejas teorías que tienden a transformarse y a emerger bajo un nuevo esquema. De allí que se vea a la educación como una realidad compleja, por cuanto en ella convergen una serie de prácticas, procesos, contextos, contenidos curriculares, valores, entre otros, que giran en torno al ambiente político, económico, social y cultural de la época. Visto esto, el estudio de la educación puede y debe hacerse bajo una perspectiva interdisciplinaria.

La interdisciplinaria, según Ander Egg (2010), "evoca la idea de intercambio entre diferentes disciplinas; lo sustancial de este concepto es la idea de interacción y cruzamiento entre disciplinas en orden a la comunicación de conocimientos" (p. 29); es decir, que su finalidad es la de integrar diversas disciplinas sobre un problema específico a fin de generar algo nuevo dentro de un contexto social, donde la comprensión profundiza los procesos históricos y sociales.

En estos tiempos posmodernos, la educación no debe estar apegada a patrones rígidos que castran la iniciativa, la capacidad de aprender a aprender, por tanto la formación del docente y la enseñanza de los estudiantes se enfocan hacia el logro de competencias adaptadas a los patrones sociales que rigen una determinada sociedad. Para que esto genere alternativas que satisfagan las exigencias de ella misma, debe existir interdisciplinaria.

### **EL DOCENTE COACH Y LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL**

Ante la competitividad requerida por el país para mantener la viabilidad y los avances tecnocientíficos de las instituciones educativas, la destreza docente de generar dichos cambios, se ha convertido en factor determinante de su éxito. Con base en esto, un profesional de la docencia, competente, conoce la dinámica de las transformaciones y las administra de acuerdo a los requerimientos de su entorno educativo y social.

Visto de esta forma, un docente coach debe estar en capacidad de escuchar mejor las oportunidades y las dificultades de su institución, ser más efectivo al coordinar acciones, desarrollar estándares de impecabilidad, ser capaz de generar en su equipo mayores niveles de compromiso con la misión de la institución, crear un ambiente de aprendizaje para la excelencia, manejar adecuadamente los conflictos y aprender a relacionarse desde una nueva base ética, personal e institucional.

Por consiguiente, un docente coach persigue como fin, el enseñar una nueva forma de hacer sociedad, orientada por la interdisciplinaria hacia la optimización de los procesos y la generación de valor, sustituyendo la figura del docente dador de clase por la de un docente estimulador, capacitador, disolvente de obstáculos, que surge como fuente de energía y que logra proyectar a sus estudiantes hacia niveles de excelente rendimiento.





La efectividad es parte inherente para lograr una transformación social, por lo tanto, la formación docente es el factor que requieren diversos países, empresas y en especial las instituciones educativas; pero para lograr esta efectividad se requiere que dicho personal demuestre ciertas cualidades personales como lo son su formación docente, crecimiento personal, valores, experiencia de vida, armonía y vitalidad, quienes son en definitiva los elementos que garantizan calidad en la transformación social.

## CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

Las consideraciones ya presentadas permiten identificar la posibilidad de ofrecerle al docente quien se encuentra actualmente inmerso en un paradigma tradicional, soluciones a través del coach, aplicando estrategias, tácticas y planes de acción que le permitan concretizar sus objetivos, mejorar la comunicación, la resolución de problemas y que sean capaces de asumir diversos roles como gerente de aula, en función de los contextos institucionales que se presenten, siempre complejos y cambiantes.

Cabe destacar también que el coach es alguien capaz de identificar los obstáculos que obstruyen el desempeño y el aprendizaje de su gente, desarrollando intervenciones capaces de disolverlos; por cuanto la tarea fundamental del coach es facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje; lo cual los hace ser facilitadores del aprendizaje.

Es importante establecer objetivos que representen un reto al estudiante según su capacidad de análisis, en este caso el docente debe motivar al estudiante para el logro del mismo. Es necesario que el estudiante se sienta libre de decidir las estrategias y la vía que según su criterio será el ideal. El docente debe ser ese activador de conocimiento para aproximar a una toma de decisiones de mayor alcance interpretativo, de esta manera estimulará continuamente la creatividad del estudiante.

Es resaltante en cuanto a la creatividad, que el docente como gerente de aula es quien debe orientar las actividades metodológicas, técnicas y estratégicas de enseñanza aprendizaje y estos a su vez, deben recibir apoyo, no solo del personal directivo sino también del sistema educativo. Sin embargo, no es menos cierto que existen docentes más comprometidos que otros en cuanto a cambios educativos, con la misión de avanzar y profundizar en el estudio, análisis y construcción de saberes que vaya más allá del aula de clases. Esto se logra tomando en consideración el nivel de motivación intrínseca que posea y muchas veces un cambio en su forma de pensar.

Aunado a ello, la interdisciplinariedad actúa en el docente coach, como estrategia de apropiación y elaboración de la realidad, generada por un contexto social y derivada de funciones que expresan un modo de pensar acorde con las vivencias y visiones de la praxis pedagógica. Visto de esta forma, evidentemente si el docente aplica la herramienta coach, actuando interdisciplinariamente como un gerente social, logrará un fortalecimiento en su formación, aportando apoyo en la definición de proyectos que hoy día se han venido implementando en las instituciones educativas, definiendo objetivos, elaborando estrategias y tácticas que le permitan concretizar los mismos.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amabile, T. (2002). *Cómo matar la creatividad*. USA. Editorial Deusto.
- Ander Egg, E. (2010). *Interdisciplinariedad en educación*. Venezuela. Ediciones Gema.
- Chio, L.; Cutimbo, L.; De la Fuente, C.; De la Fuente, L.; Herrera, J.; Rengifo, Y. y Valverde, P. (2012). *La dirección de grupos de trabajo. Estudio de casos. Si los gerentes dirigieran como un entrenador de fútbol*. Documento en línea. Disponible en: [www.buenastareas.com/ensayos/caso-gerenciar-como-entrenador/25808621.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/caso-gerenciar-como-entrenador/25808621.html). Consulta: 25/01/2013.
- Lárez, J. (2008). *El coaching educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo y culminación del trabajo especial de grado*. Documento en línea. Disponible en: [http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1317-58152008000200013&lng=es&nrm=is](http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152008000200013&lng=es&nrm=is). Consulta: 15/01/2013.
- Márquez, J. (2009). *La nueva gerencia y las transformaciones sociales*. Venezuela. Editorial Horizonte, C.A.
- Pérez, I. (2000). *Modelo de acción pedagógica para capacitar gerentes*. Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Pedagogía Alternativa. Noviembre. Venezuela.
- Rivera, H. (2008). *Una alternativa para el subsistema de educación secundaria bolivariana. La interdisciplinariedad*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.aporrea.org/educacion/a51692.html>. Consulta: 20/01/2013.
- Román, D. y Fernández M. (2008). *Liderazgo y coaching*. Libros en red. Educación. Documento en línea. Disponible en: [http://books.google.co.ve/books?id=Tobp0KbKOWAC&printsec=frontcover&dq=coaching&hl=es&sa=X&ei=BDetUfCBLu610QG\\_7IDIBA&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=coaching&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=Tobp0KbKOWAC&printsec=frontcover&dq=coaching&hl=es&sa=X&ei=BDetUfCBLu610QG_7IDIBA&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=coaching&f=false). Consulta: 16/03/2013.
- Salazar, G. y Molano, M. (2000). *Coaching en acción*. Colombia. McGraw-Hill.
- Ugas, G. (2007). *Epistemología de la educación y la pedagogía*. Venezuela. Instituto Internacional para la Educación en América Latina y el Caribe.
- Whitmore, J. (2011). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. México. Editorial Paidós.