



APRENDIZAJE EN EQUIPO Y COACHING EN EDUCACIÓN. UNA EXPERIENCIA INNOVADORA

Pérez de M., Isabel^(P) (Universidad Pedagógica Experimental Libertador – IPB, Venezuela, isabelpdm@cantv.net)
Bustamante U., Suleima (Universidad Pedagógica Experimental Libertador – IPB, Venezuela, suleimabu@cantv.net)
Maldonado P., Marisabel (Universidad Pedagógica Experimental Libertador – IPB, Venezuela, marisabelmp@hotmail.com)

Resumen

El aprendizaje en equipo se ha constituido en los últimos años en una estrategia de trabajo que facilita el proceso de alinear y desarrollar la capacidad de un equipo, para obtener los resultados que sus miembros realmente desean. Es una disciplina colectiva que logra desplegar el potencial y el talento humano en todas sus dimensiones, en la medida en que se descubre en el otro una fuente de conocimiento diferente a la propia. Este trabajo presenta una experiencia de aprendizaje en equipo desarrollada en aulas de clase de posgrado con el acompañamiento del profesor-coach del curso. Se pretende, con la herramienta del coaching, desarrollar en el docente-participante habilidades para el aprendizaje en equipo. El coaching permite hacer una intervención a través del uso del lenguaje y la conversación. Las clases fueron multiestructuradas, es decir, clases en las que la mayoría de las tareas se realizan en grupo y otras veces se trabaja individualmente. Durante la experiencia, el profesor observó el desempeño de los equipos y registró los testimonios conversacionales. Estos reportaron que la interacción les permitió desarrollar: comprensión y tolerancia, confianza, humildad para aceptar cuando no se sabe, fortaleza para recibir y hacer críticas constructivas y sobre todo, habilidad para conversar. Así mismo reportan haber descubierto potencialidades, desarrollado habilidades para llegar a acuerdos, para aprender a operar herramientas adicionales que son útiles para realizar los trabajos con calidad, así como para apoyarse en aquellas fortalezas de cada miembro del equipo y hacer uso racional del tiempo. Se concluye que los participantes aprendieron a funcionar bajo los parámetros del aprendizaje en equipo, con lo cual se evidencia la utilidad del coaching como herramienta en educación; convirtiéndose en una experiencia innovadora por cuanto, renovó ideas, concepciones y metodologías en los docentes-participantes, una vez que lograron conformar comunidades de aprendizaje.

Palabras clave: Aprendizaje en equipo, coaching, comunidades de aprendizaje, innovación en educación.

Abstract

The learning in team has been constituted in the last years in an work strategy that facilitates the process to align and to develop the capacity of an team to obtain the results that their members really withal is one collective discipline that develop the potential and human talent in all its dimensions, in the 5 develop the potential and human talent in all its dimensions, in the measurement in what discovered in other members a source of knowledge different from the own one. This work presents a experieence of learning in team developed in classrooms of graduate with the support of the professor-



coach of the course. It is tried, through the tool of coaching, to develop in the educational-participant abilities for the learning in team. Coaching allows to make intervene through the use of the language and the conversation. The classes were multistructured, that is to say, classes in which most of the tasks group and other times are made in work individually. During the experience, the professor observed the performance of the team and registered the conversational testimonies. These reported that the interaction allowed developing them: understanding and tolerance, confidence, humility to accept when it is not known, strength to receive and to make critics mainly constructive and, overall ability to talk. Also they report to have discovered potentialities, developed abilities to reach agreements, to learn to operate additional tools that are useful to make the works with quality, as well as to lean in those strengths of each member of the team and to make rational use of the time. It is concluded that the participants learned to work under the parameters of the learning in team, with which the utility of coaching as tool in education is demonstrated; becoming an innovating experience because, it renewed ideas, conceptions and methodologies in the professor-participants, once they get to conform learning communities.

Key words: Learning in team, coaching, communities of learning, innovation in education.

“Una organización que busca conocimiento profundo, se está preparando para la transformación”. W.E. Demmings

1.- INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se ven en la necesidad de enfocarse en el talento de sus equipos de trabajo para buscar resultados extraordinarios con recursos cada vez más escasos; esto facilita su accionar en la complejidad del mundo actual que surge de un entorno cambiante y cada vez más competitivo. En este sentido, es esencial que sus equipos encuentren un significado trascendente en su trabajo -lo enfoquen con pasión y entusiasmo- y desarrollen responsabilidad por los resultados.

Para conseguir esto es necesario que los equipos de trabajo desarrollen Aprendizaje en el sentido de que logren transformaciones en las maneras de “pensar, sentir y actuar”. Entendiendo por Aprendizaje un proceso de expansión de la capacidad de acción efectiva tanto en los individuos como en las organizaciones. Este aprendizaje determina no lo que cada miembro debe saber y contribuir con el equipo sino en primera instancia es el aprendizaje de cómo desarrollar un proceso efectivo de trabajar en conjunto, logrando como se señaló unos resultados extraordinarios. Visto así, trabajar en equipo producirá dos tipos de cambio: un cambio de actitud de tipo personal y un cambio en cómo realizamos y organizamos el trabajo.

Son muchas las razones por las cuales se necesita que las personas se reúnan para trabajar en equipo, pero fundamentalmente se destacan las siguientes: (a) Cada vez más los problemas a los que



nos enfrentamos son más complejos. Estos, están compuestos por unidades de ejecución más pequeñas; (b) Los problemas cada vez son de mayor tamaño. Esto hace que una persona sea incapaz de solucionarlo; (c) Se requieren personas cada vez más especializadas. El equipo logra la interdisciplinariedad y (d) Soluciones diferentes que requieren la integración de experiencias diferentes.

A lo anterior se añade que trabajar en equipo es indispensable, dada la necesidad de generar nuevas ideas, de forma más rápida, lo que ha facilitado que el valor de la información y del conocimiento sea apreciado en alto grado. Prueba de ello es la efervescencia de todos los sectores que están directamente relacionados: las telecomunicaciones, internet, la informática en general, la formación, entre otros.

En consecuencia, alcanzar todo esto demanda que los equipos vayan logrando un aprendizaje que se transfiera a la organización; por cuanto esto se traduce en un incremento de la capacidad de acción organizacional. Pero mirando al equipo como la unidad básica de ella; lo que esto quiere decir, es que la capacidad de acción se incrementa en primer lugar en el equipo. En este sentido, se considera pertinente referir lo que Argyris y Schön denominan aprendizaje organizacional que se discute en Pérez de M, (2001). Se expresa en ese artículo que se trata de un aprendizaje que según Argyris y Schön (1978) puede ser de dos tipos. Al primer tipo lo denominan “single- loop learning” y lo identifican como aprendizaje de primer orden. Este aprendizaje se centra en buscar metodologías, herramientas y recetas para actuar de manera diferente. Las personas se hacen preguntas sobre *¿cómo podré hacerlo ahora?, ¿puedes decirme cómo lo hago? o ¿Cómo crees que debo decirlo?*. En cambio cuando en este espacio de aprendizaje surgen preguntas del tipo, *¿de qué otra manera puedo interpretarlo?*, o frases *..sí lo pienso de esta otra forma, entonces..* que aluden a una reflexión profunda acerca del pensar y del interpretar como ligados indefectiblemente al individuo. Este otro tipo de preguntas generan un aprendizaje de segundo orden.

El aprendizaje de segundo orden (Argyris y Schön lo denominan “double- loop learning”) se concentra en la transformación del observador. Se trata de un aprendizaje diferente al habitual. El aprendizaje de segundo orden está dirigido al ámbito desde el cual se actúa y desde donde se dirige el horizonte de lo posible. Pero al dirigirse allí tiene un impacto profundo en las acciones, permitiendo no sólo la modificación de acciones anteriores, sino también habilitando acciones que previamente resultaban inconcebibles. Es un aprendizaje profundo que está dirigido directamente al espacio desde el cual ellas se generan; este es, *el espacio del observador*. Se puede decir que como consecuencia de la observación, se logra la transformación.



Aprendizaje en equipo

La consideración de estos planteamientos es importante cuando se aborda el aprendizaje en el equipo, por cuanto, es el aprendizaje de segundo orden el que logra la verdadera transformación personal y grupal. Al respecto, Bohm señala que el aprendizaje colectivo no sólo es posible sino vital para desarrollar las potencialidades humanas. El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Aunque este tipo de aprendizaje supone aptitudes y conocimientos individuales, es una disciplina colectiva que busca la compenetración de los miembros de la organización para facilitar la generación de conocimientos y el desarrollo de la inteligencia y capacidades colectivas.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. De esta manera, si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender y en consecuencia no podrá lograr la conformación de comunidades de aprendizaje. A diferencia de lo que popularmente se cree, los grandes equipos no se caracterizan por ausencia de conflictos. Por el contrario, uno de los indicadores más confiables de un equipo que aprende continuamente es el visible conflicto de ideas. Es la diversidad lo que nutre y enriquece el accionar del equipo, pues es la diversidad de ideas lo que dispara el pensamiento creativo para descubrir nuevas soluciones que ningún individuo pudo hallar por sí sólo.

De acuerdo con lo que sostienen Senge(1992) y Senge y otros (2.000) el proceso por el cual aprenden los equipos consiste en un vaivén continuo entre la práctica y el desempeño. Así, lo que hace que un equipo aprenda, es la práctica, pues un grupo de individuos inteligentes y talentosos no hace a un gran equipo, sino la aptitud para aprender en equipo, y esto se logra con la práctica. Ante este planteamiento nos preguntamos, ¿cómo contribuir al desarrollo del aprendizaje en equipo?. Existen varias propuestas en la literatura para la formación de equipos exitosos; no obstante, apostamos en este artículo por el coaching como una estrategia de intervención a través del lenguaje y de la conversación que estimula el aprendizaje de segundo orden, un aprendizaje, como se apuntó en párrafos anteriores, que logra un proceso de transformación del individuo y los grupos.

Coaching como estrategia de intervención.

Lograr que los equipos aprendan ha sido documentado a través del coaching el cual interviene en los procesos de aprendizaje organizacional, con resultados altamente exitosos. El coaching se define como un proceso de intervención que realiza el coach en el coache (cliente) para generar en este último aprendizaje de segundo orden, entendido éste como el aprendizaje a través del cual el



coache transforma su manera de observar (a sí mismo y al mundo). El Coaching se presenta como un proceso conversacional que se apoya en un conjunto de competencias conversacionales genéricas. Es un tipo de conversación que sostiene un aprendiz con un coach ontológico a partir de un pedido expreso del primero que considera que hay ciertos resultados que le importan y no está pudiendo encontrar los recursos para lograrlos, que le posibilita desafiar respetuosamente sus formas de pensar, actuar y relacionarse con las personas con quienes interactúa a diario (clientes, colaboradores, empleados, proveedores, etc.) con el fin de facilitarles el acceso a resultados extraordinarios. (León, 1997; Echeverría, 1998; Olalla, 1998; Chirinos, 2.000)

Por otra parte, se encuentra en la literatura y se constata en la práctica, que los equipos necesitan desarrollar habilidades para (a) observar el proceso del equipo y observarse, (b) la conversación y (c) el manejo de las diferencias y el conflicto, para luego construir una visión compartida, alinearse y articular una visión única de aprendizaje en conjunto, mediante el empleo de la reflexión y la indagación. (Pérez de M, 2002)

La transformación organizacional, instrumentada desde los equipos de trabajo, se inicia con la necesidad o inquietud que representa el cambio. Es en este espacio donde el coaching logra los resultados deseados, por cuanto brinda recursos, apoyo y acompañamiento necesarios para diseñar e iniciar la transformación en la organización (León, 1997; Debordes, 1998; Echeverría, 1999; Cook, 2.000). El coaching transformacional, busca expandir las capacidades de las personas para tomar decisiones efectivas y crear un clima de relaciones personales e interpersonales, que posibilite las acciones que enfatizan en aquello que es importante, para sí mismos y para la organización. Se postula en el coaching que estos resultados se generan en el lenguaje, a través de las conversaciones públicas y privadas. En este contexto se conceptualiza a las organizaciones como una red conversacional y una red de compromisos y su calidad es una función de la calidad de sus conversaciones y el cumplimiento de los compromisos. (Flores, 1978; Echeverría, 1994; Olaya, 1998; Hashuel, 2.000; 2.001).

El Coaching de equipos es una dimensión muy especial del Coaching. En este espacio el coach no actúa como líder del equipo, sino que ayuda al equipo a definir sus metas, su plan de acción y acompaña el equipo en su desarrollo. En este sentido, el coach puede hacer Coaching semanalmente al equipo en su conjunto o al portavoz designado en el mismo.

Apoyándonos en los planteamientos anteriores, desarrollamos una experiencia de trabajo en el aula, que nos permitiera mostrar que con la ayuda que proporciona la conversación de coaching ontológico el equipo puede realizar acciones que no les estaban disponibles antes y que estas acciones



no llegan como consecuencia de inducción, consejo y/o recomendación del coach ontológico sino que surgen de la exploración e intervención realizada en conjunto.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

La experiencia se realiza en el aula de clase. Los participantes en la experiencia son docentes inscritos en cursos de programas de posgrado en educación, conformando un total de 15 equipos. Es un trabajo de aula realizado durante dos años, en tres cursos, administrados en dos universidades diferentes. Las actividades de aprendizaje realizadas por los equipos tuvieron siempre el acompañamiento del profesor del curso, quien empleó herramientas del coaching, durante las diez sesiones de trabajo de 3 horas semanales previstas. Dado que todos los participantes en la experiencia se desempeñan como docentes en diversos niveles del sistema educativo formal venezolano, reconocieron la utilidad que pudiera tener el comprometerse con una actividad académica que les permitiese desarrollar sus habilidades para trabajar en equipo.

Como punto de partida de la experiencia asumimos que las personas no aprendemos solas, sino que estamos integradas en un contexto social que da sentido a lo que aprendemos. Las estructuras de conocimiento se originan y aplican en contextos de experiencia concretos, que puede hacerle sentir a cada persona la necesidad de lo que falta por aprender y de lo que necesita ajustar en el proceso de aprendizaje. Desde esta perspectiva, decidimos la realización durante los cursos de actividades que privilegiaran la discusión, compartir tareas y contrastar puntos de vista. Consideramos para ello necesario que desde su inicio la clase fuese un lugar en el que todos los participantes puedan aportar y así implementar el principio de complementariedad.

Puesto que no es posible realizar todas las actividades de un curso en grupo, actualmente se plantea la realización de cursos mediante clases multiestructuradas, es decir, clases en las que la mayoría de las tareas se realizan en grupo, otras se realizan de forma individual. Las actividades grupales se desarrollaron en la clase y algunas de ellas, por su complejidad, ameritaban ser completadas fuera de la clase.

Trabajar en los equipos para lograr aprendizaje exige el desarrollo de la interdependencia positiva entre los miembros, es decir, ser conscientes de que sólo es posible lograr las metas individuales de aprendizaje si los demás compañeros del grupo logran también las suyas, y, sin perder de vista, que el aprendizaje en equipo es una forma de trabajo personal, que debe implicar el manejo de aspectos, tales como el respeto a las contribuciones y habilidades individuales de los miembros del grupo. Esto se explicó detalladamente a los equipos; así como también, se discutió en el aula, los



principios del aprendizaje en equipo con la finalidad de que tomaran consciencia de ellos y del compromiso que iban a asumir si aceptaban trabajar de esa forma.

El docente del curso, brindó acompañamiento permanente a los equipos de trabajo, durante las diez sesiones de 3 horas semanales previstas. En su interacción con los equipos, empleó las estrategias del coaching para acompañar a los participantes en el diseño de sus trabajos. Las *estrategias* empleadas fueron: la observación, la escucha activa y la formulación de preguntas. Mediante el empleo de estas estrategias, el coach como facilitador de aprendizaje, promueve experiencias de aprendizaje que sus coache no pueden desarrollar por sí mismos; de esta manera, el docente-coach observó a los grupos, con el propósito de mostrarles los obstáculos en su desempeño y de este modo llevarlos a emprender acciones que conduzcan al resultado deseado. Es importante destacar, que mediante el coaching no se hacen sugerencias, pues se considera al coache como un ser autónomo, quien toma sus propias decisiones. En consecuencia, el docente-coach fue en todo momento un facilitador que ayudó a los grupos a remover obstáculos, a reenfocar su modo de abordar los problemas y las oportunidades para mejorar su capacidad de acción efectiva.

3. RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA

El docente-coach, durante la experiencia, observó el desempeño de los equipos y registró los testimonios conversacionales, durante las entrevistas que sostuvo con los equipos después de cada actividad grupal. La observación tanto del proceso o dinámica de trabajo, en las dimensiones lenguaje, emoción y cuerpo permitió darse cuenta de una evolución en el desarrollo de la relación en el equipo. Al inicio del curso, el lenguaje era ambiguo, las conversaciones redundantes y cargadas de preguntas ansiosas (sin esperar respuesta), que dificultaban los intercambios con el propósito de llegar a acuerdos; la corporalidad reflejaba rigidez, tensión muscular; en la emocionalidad se observaron marcados niveles de angustia, sobre todo en las dos primeras sesiones de trabajo cuando no lograban acordar alguna estrategia de trabajo o no manejaban las diferencias. El proceso de trabajo realizado reveló claramente una evolución no sólo en las tres dimensiones mencionadas sino también en el espíritu del equipo. Lo cual hace pensar en la presencia de aprendizaje.

La experiencia permitió tanto al docente-coach como a los docentes participantes, reportar que la interacción llevó a los docentes-participantes desarrollar: comprensión y tolerancia, confianza, humildad para aceptar cuando no se sabe, fortaleza para recibir y hacer críticas constructivas y sobre todo, habilidad para conversar. Así mismo reportan haber descubierto potencialidades, desarrollado habilidades para llegar a acuerdos, para aprender a operar herramientas adicionales que son útiles para



realizar los trabajos con calidad, así como para apoyarse en aquellas fortalezas de cada miembro del equipo y hacer uso racional del tiempo.

Se concluye que los participantes aprendieron a funcionar bajo los parámetros del aprendizaje en equipo, con lo cual se evidencia la utilidad del coaching como herramienta en educación; convirtiéndose en una experiencia innovadora por cuanto, renovó ideas, concepciones y metodologías en los docentes-participantes, una vez que lograron conformar comunidades de aprendizaje.

A continuación se transcriben dos de los comentarios registrados por los equipos al finalizar la experiencia, en los que se aprecia el aprendizaje alcanzado.

“A lo largo de la experiencia quedaron muchos aspectos significativos en el corazón del equipo. Nos dimos cuenta que podemos aprender en equipo, destacando las fortalezas y contribuciones de cada uno, así como también cuando asumimos la responsabilidad de la acción individual, cuando nos tocaba hacer algún aspecto que luego discutíamos respetuosamente durante nuestras reuniones. Nos dimos cuenta que el acompañamiento del profesor cuando discutíamos con él nuestras dificultades nos ayudó a mirar nuestros problemas de manera diferente. ...El nos mostraba opciones, no nos sugería acciones... sólo nos llevaba a reflexionar y a tomar nuestras propias decisiones... Fue definitivamente un aprendizaje para la vida...”

“La experiencia nos permitió darnos cuenta de nuestra capacidad de compromiso y sobre todo la utilidad que tiene cuando trabajamos en equipo queriendo aprender. Nuestro equipo es heterogéneo. Respetamos las diferencias individuales, y aunque al principio fue difícil respetar esas diferencias, encontramos en ellas la riqueza del surgimiento de nuevas ideas. Observamos los diferentes roles que asume cada miembro del equipo como una habilidad y fortaleza que nos facilitó el cumplimiento de las tareas. Fue todo un aprendizaje el poder discutir en armonía, permitiéndonos la reflexión y la reconsideración de nuestras opiniones.... Creemos fue de utilidad el acompañamiento que nos brindó la profesora porque nos ayudó a comprender lo que nos estaba ocurriendo...Nos mostró caminos distintos...otras veces surgieron en nosotros...Fue una experiencia compleja y muy enriquecedora”.

4. REFLEXIONES FINALES

El presente estudio se desarrolló en aulas universitarias donde los estudiantes son profesionales que se desempeñan como docentes y cursan estudios de posgrado en programas ofrecidos por 2 universidades. La duración fue de dos años. La experiencia obtenida permite señalar que el aprendizaje logrado por los participantes puede ubicarse en la dimensión personal y en la profesional.

Esto es importante señalarlo pues como expresa Senge (1998) lo que ocurre a nivel personal pasa en los grupos y en las organizaciones. Destaca este autor la importancia de construir organizaciones que aprenden, dado que los constantes cambios de todo orden que vivimos, las únicas



organizaciones que cobrarán relevancia son aquellas que aprovechen el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

Senge explica que las organizaciones que aprenden son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Nadie tiene que enseñar a un niño a aprender, pues los niños son intrínsecamente inquisitivos, aprendices, hábiles que aprenden a caminar, hablar, arreglarse por sí mismos. De ahí, que las organizaciones que aprenden son posibles porque aprender forma parte de la naturaleza humana, y amamos aprender.

De aquí la importancia de abordar el Aprendizaje en Equipo como una vía para que la organización aprenda. No obstante, trabajar en equipo no es tarea fácil. Para hacerlo con éxito se necesita que exista un propósito común apoyado en valores compartidos; los miembros del equipo deben reconocer que existe una buena razón, lo suficientemente importante, que los una y entusiasme. Además los miembros del equipo necesitan desarrollar intencionalmente habilidades y actitudes para la interacción social que demanda la tarea de trabajar en conjunto y aprender. En consecuencia, cuando los equipos aprenden, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez; por cuanto desarrollan creatividad, flexibilidad y habilidades conversacionales al interior de los equipos.

La experiencia descrita en este trabajo, parte del planteamiento de Senge, cuando señala que el proceso por el cual aprenden los equipos consiste en un vaivén continuo entre la práctica y el desempeño. También incorpora el coaching como estrategia de intervención, mediante la cual los equipos de trabajo iniciaron un proceso de transformación, alterando la forma en que toman las decisiones, observando sus conversaciones, sus emociones y la manera como intercambian sus juicios

La experiencia ayudó a tomar conciencia a los miembros de los equipos de la posibilidad real de lograr aprendizaje generativo y proporcionó a los participantes, herramientas que podrán emplear para desarrollar una mayor efectividad personal y grupal. Brindó apoyo a los participantes para desarrollar su potencial y que todos conjugaran sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos comunes. Posibilitó a los equipos, dada su condición de docentes, la reflexión sobre por qué, a los estudiantes, les cuesta mucho trabajar en equipo dentro y fuera de la escuela *“¿Acaso será porque los docentes aún no hemos aprendido a construir y mantener equipos?, o tal vez porque con nuestras acciones no reflejamos nuestra capacidad y disposición para hacer equipo con nuestros colegas, o simplemente lo decimos pero no hacemos equipo... Quizás una de las razones por las cuales se nos dificulta fomentar el trabajo en equipo entre nuestros alumnos, se relaciona con la falta de habilidades para hacerlo nosotros mismos...”*



Ante la necesidad que tenemos de seguir aprendiendo, se concluye este trabajo señalando que los participantes aprendieron a funcionar bajo los parámetros del aprendizaje en equipo, con lo cual se evidencia la utilidad del coaching como herramienta en educación que permite expandir la capacidad de transformación personal y grupal; convirtiéndose en una experiencia innovadora por cuanto, renovó ideas, concepciones y metodologías en los docentes-participantes, una vez que lograron conformar comunidades de aprendizaje. Estas entendidas como una agrupación humana organizada que se construye y se involucra en un proyecto educativo que hace suyo, logrando desde sí mismos solidaridad, cooperación en busca de la transformación del entorno. (Romero, 2004; Torres, 2001).

Referencias

- Argyris Ch. y Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Cook, M. (2000). *Coaching Efectivo*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Desbordes, P. (1998). *Coaching*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del Lenguaje*. Chile: Ediciones DOLMEN.
- Echeverría, R. (1998). *Etapas y Procedimientos del Coaching Ontológico*. Caracas: Newfield Consultind.
- Echeverría, R. (1999). *El Arte de la Retroalimentación en los Equipos de Alto Desempeño*. Caracas: Newfield Consultind.
- Chirinos, E. (2000). *Coaching y Negocios*. *Calidad Empresarial*. pp.32-34
- Flores, F. (1978). *Inventando la Empresa del Siglo XXI*. Chile: Ediciones DOLMEN.
- Hashuel, P. (2000). *Conversando con un Coach*. Instituto de Capacitación del Coach. Argentina: Newsletter
- Hashuel, P. (2001). *Conversando con un Coach*. Instituto de Capacitación del Coach. Argentina: Newsletter, N°65
- León, E. (1997). *El Coaching y la transformación organizacional*. *Calidad Empresarial*. pp.61-62.
- Olalla, (1998). *El Coaching*. Monografías. Santiago de Chile: Newfield.
- Pérez de M., I. (2001). *Coaching en Equipos de Trabajo para organizaciones que Aprenden*. *Revista Educare*, Barquisimeto, UPEL-IPB. Vol 5 (2).pp. 63-77.



- Pérez de M., I.(2002). El Observar del Educador. Revista Laurus, Caracas, UPEL Vicerrectorado de Docencia. Año 8, N°14, pp 10-17.
- Romero, C. (2004). La escuela media en la sociedad del conocimiento. Buenos Aires: Noveduc
- Senge, P. (1992). La Quinta Disciplina. Argentina: Granica.
- Senge, P., y otros. (2000). La Danza del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Bogotá: Editorial Norma, S.A.
- Torres, R. (2001). Documento presentado en el “Simposio Internacional sobre Comunidades de Aprendizaje”, Barcelona Forum 2004, Barcelona, 5-6

CURRICULUM VITAE

ISABEL PÉREZ DE MALDONADO.

e mail: isabelpdm@cantv.net

Profesora de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto Pedagógico “Luís Beltrán Prieto Figueroa”, Barquisimeto. Doctora en Ciencias de la Educación. Coach de Aprendizaje. Premio a la Labor Investigativa, UPEL, 2006. Acreditada por el Programa de Promoción al Investigador-FONACIT, Nivel 2. Coordinadora del Núcleo de Investigación en Comportamiento Organizacional, Desarrolla proyectos de investigación sobre Clima Organizacional y Clima de Convivencia. Dirección: UPEL-IPB. Av. Las Palmas, Edif. UPEL. Subdirección de Investigación y Posgrado. Piso 3, Ofic. 321. Telf. (0251)2516298

MARISABEL MALDONADO PÉREZ

e mail: marisabelmp@hotmail.com

Profesora de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto Pedagógico “Luis Beltrán Prieto Figueroa”, Barquisimeto. Ingeniero Industrial, mención Gerencia. Magíster en Educación, mención Gerencia Educativa. Acreditada por el Programa de Promoción al Investigador-FONACIT, Nivel Candidato. Línea de Investigación: Comportamiento Organizacional y Productividad. Desarrolla proyectos de investigación sobre Clima Organizacional y Clima de Convivencia en Instituciones Educativas. Miembro fundador del Núcleo de investigación en Comportamiento Organizacional Dirección: UPEL-IPB. Av. Las Palmas, Edif. UPEL. Departamento de Educación Técnica. Piso 1, Ofic. 124. Telf. (0251)2516145

SULEIMA BUSTAMANTE UZCÁTEGUI

e-mail: suleimabu@cantv.net

Profesora titular de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Licenciada en Educación, LUZ. MSc. En Planificación y Gerencia de la Ciencia y la Tecnología, LUZ. Estudios doctorales en Ciencias Sociales, UCV. Coach Ontológico Empresarial. Instituto Tecnológico de Monterrey, México. Acreditada por el Programa de Promoción al Investigador-FONACIT, Nivel 1. Investigadora del Núcleo de Comportamiento Organizacional UPEL-IPB, Línea de Investigación: Comportamiento Organizacional y Productividad, Directora-Editora de “Laurus”, revista editada por el Vicerrectorado de Docencia, UPEL. Acreditada como miembro del Programa de Promoción al Investigador, Nivel I. Ministerio de Ciencia y Tecnología. Dirección: UPEL, Vicerrectorado de Docencia. Parque del Oeste, frente a estación Gato Negro. Catia, Caracas, Venezuela. Tlf. 0212-8060100