



Sophia, Colección de Filosofía de la
Educación

ISSN: 1390-3861

faguilar@ups.edu.ec

Universidad Politécnica Salesiana
Ecuador

Ortega Guizado, Remberto

El coaching ontológico como estrategia para gerenciar el aprendizaje, gestionar el
conocimiento, transformar los procesos educativos y potenciar cambios significativos

Sophia, Colección de Filosofía de la Educación, núm. 13, 2012, pp. 177-198

Universidad Politécnica Salesiana
Cuenca, Ecuador

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441846102008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

EL COACHING ONTOLÓGICO COMO ESTRATEGIA PARA GERENCIAR EL APRENDIZAJE, GESTIONAR EL CONOCIMIENTO, TRANSFORMAR LOS PROCESOS EDUCATIVOS Y POTENCIAR CAMBIOS SIGNIFICATIVOS

Ontological coaching as a strategy for learning manage, manage knowledge, transforming processes promote education and significant changes

REMBERTO ORTEGA GUIZADO *
rembe04@hotmail.com
Empresa 3PL integrado por P&G, DHL y CIE
Panamá

Resumen

El mundo está cambiando a tal velocidad que todos los modelos tradicionales, incluyendo el educativo, se extinguen delante de nuestros ojos. Es por esto que, hoy más que nunca, el crecimiento y la rentabilidad de la propuesta educativa depende en gran medida de que sus líderes sean capaces de darle poder y dignidad a la persona y hacerla responsable de su manera de ser, hacer y de los resultados que generan sus esfuerzos. Pero para ello es necesario que el modelo educativo enseñe a aprender a aprender y gerenciar lo aprendido, porque en la medida en que logra que las acciones de cada participante sean el resultado de un esfuerzo transformador, no solo hará mejor uso de sus capacidades, sino que se elevarán las posibilidades de cada persona de alcanzar el éxito en la vida.

Palabras claves

Coaching ontológico, gerenciar, gestión del conocimiento, gestión del aula, gestión de la inteligencia, gestión del aprendizaje.

Abstract

The world is changing so fast that all the traditional models, including education, disappear before our eyes. That is why, now more than ever, growth and profitability of the educational proposal depends heavily on their leaders to be able to give power and dignity of the person and make it responsible for their way of being, doing and results generated by their efforts. But this requires that the educational model to teach learning to learn and manage the learning, because in so far as it does that the actions of each participant in the same are the result of an effort transformer, not only make better use of their skills but the chances are increased for each person to succeed in life.

Keywords

Ontological coaching, managing, knowledge management, classroom management, intelligence management, learning management.

Forma sugerida de citar: ORTEGA, Remberto. 2012. "El *coaching* ontológico como estrategia para gerenciar el aprendizaje". En: *Revista Sophia: Colección de Filosofía de la Educación*. N° 13. Quito: Editorial Universitaria Abya-Yala.

* Ingeniero industrial, se desempeña como consultor y auditor en los campos de Gestión Integral de Calidad y Mejora de Procesos Corporativos.

Introducción

Alcanzar el éxito en el mundo globalizado demanda cada vez más, que las estructuras organizadas tomen conciencia y se ocupen también de la ética de su actuación en la sociedad, de su respeto por la persona humana, las comunidades y el entorno natural. Es claro que alcanzar el éxito empresarial en materia de competitividad requiere que la empresa invierta en su mejoramiento de procesos, de forma que se alcance una mayor calidad en sus bienes o servicios y se satisfaga un mercado cada vez más exigente. El tipo de retos que hoy enfrentamos en nuestras organizaciones, requieren de un tipo de relaciones distintas de las que hasta ahora hemos mantenido y propiciado.

En este artículo se propone una relectura del modelo educativo tradicional pero desde una óptica empresarial. Es decir, partiendo de estrategias como el *coaching* y la gerencia de los capitales, intentaremos adentrarnos en el mundo educativo brindando una aproximación más cónsona a las exigencias del mercado global y que reclama que la nueva educación permita crear liderazgo, con una movilización hacia el éxito de equipos ganadores.

Pues el modelo educativo que la sociedad posmoderna reclama debe ser concebido de tal manera que todos sus actores entiendan que la clave está en aprender a aprender y gerenciar lo aprendido. Ya que el secreto para ser personas exitosas, que participan en empresas ganadoras, está en manejar bien la tensión que existe entre saber cosas y aprender, entre capacidad y agilidad, entre recibir o gestionar, entre atreverse o rendirse.

Ubicación en el contexto

La actual transición cultural conocida como posmodernidad o sociedad de la información o del conocimiento, se asocia con el desarrollo vertiginoso del conocimiento científico y tecnológico; cuyo impacto es tan inmediato que la irrupción, la incoherencia y la sorpresa son las condiciones habituales de nuestra vida, donde la fluidez es la característica esencial. No obstante, la fluidez no es tema nuevo, pues ya en la antigüedad la idea de que “todo fluye” (Copleston, 1986: 36) la había planteado Heráclito.

El pensamiento del Oscuro,¹ nombre con que se conocía a Heráclito, sin emitir imposición alguna, parece ser la metáfora perfecta para entender el mundo en que hoy nos desenvolvemos. Es decir, el posmodernismo se apoya en tendencias de la cultura de consumo que favorecen la estilización de la vida, bajo el supuesto de que la vida estética es la vida éticamente

buena y no hay una naturaleza humana o un verdadero yo, por lo que la meta de la vida es la búsqueda sin término de nuevas experiencias, valores y vocabularios, pues nada permanece (Jameson, 1995: 7-8).

El posmodernismo se ubica, por tanto, como un fenómeno cultural en donde el consumo tiene una participación importante dentro de sus características particulares, por lo que al analizarlas, el mismo fenómeno nos plantea una idea general de los principios que se manifiestan en nuestra cultura contemporánea, y que a través de las marcas de consumo establece estilos de vida inestables, involucrados superficialmente y dependientes de la dinámica de la competencia del mercado (Jameson, 1995: 15-16). Es sobre este punto donde es necesario retomar el planteamiento de Herbert Marcuse (1994), padre de la revolución posmodernista, y que señalaba que toda realidad es una construcción social, que la verdad y la realidad no tienen un contenido estable y objetivo. Y aún más: no existen.

Es dable entonces, siguiendo el orden de ideas expresadas, mostrarse de acuerdo con la conclusión a la que llega Marcelo Raúl Martorell,² y que de alguna manera esclarece la visión la Marcuse al afirmar que “para el posmodernismo la realidad es un algo que hay que interpretar y en ese contexto toda interpretación –cualquiera que esta sea– tiene un valor equivalente” (Martorell, 2010: 2) Se trata, pues, de una hermenéutica ensimismada, carente de objetiva racionalidad puesto que los posmodernos ven con recelo la razón, e insisten en que hay que vincularla con –y muchas veces reemplazar por– otras dimensiones del hombre: la pasión, el deseo, la voluntad, el sentimiento, entre otras.

Se podría decir, a la luz de esa manera de pensar posmoderna, que cuando todo es válido, nada es estable y por lo tanto todo puede ser cambiado, creando una sociedad con normas distintas que sirvan a un modelo determinado por el momento. (Martorell, 2010: 2-3) Así podrían cambiarse las estructuras políticas, sociales, religiosas, la estructura del varón o de la mujer o el lugar del hombre en el mundo. ¡Este es el reto de la educación! Pues en un mundo donde todo parece condenado a no permanecer, cabe cuestionarnos: ¿construimos o gestionamos conocimiento?

Educación, *coaching* y posmodernidad

Con base a la pregunta planteada, es necesario recordar que la educación no es un simple proceso de enseñanza-aprendizaje, sino un proceso creativo que pretende hacer de la persona un ser consciente y libre.³ Pero a este hacer consciente le es intrínseco que la persona pueda conocer la verdad. Sin embargo, lo que la persona pueda conocer con su



razón, no es su verdad, ni menos lo es su razón propia como facultad o potencia espiritual. “La verdad de lo que la persona es, es el ser cognoscente: la verdad humana es la misma persona que conoce, es algo del ver, del comprender” (Benedicto XVI, 2008: 5).

Sin embargo, en los últimos años, según plantea Pablo Boul (2009),⁴ el aporte de nuevos enfoques científicos como la física cuántica (David Bohm y Fritjof Capra), la biología del conocimiento (Humberto Maturana y Francisco Varela), el pensamiento sistémico (Heinz von Foerster), ciertas corrientes filosóficas (a partir de Heidegger), la lingüística (a partir de Austin), ciertas corrientes psicológica (constructivismo, logoterapia, *gestalt*), el *management* moderno (Peter Senge, Stephen Covey) han contribuido al surgimiento de una nueva interpretación de la verdad del ser humano: el *coaching* ontológico. Lo que evidencia que los nuevos modelos educativos que buscan aproximarse a la verdad del ser, no permiten el uso de viejas recetas de los sistemas educativos y administrativos tradicionales; sino de un nuevo y emergente sistema de gestión que utiliza el *coaching* del conocimiento y el entendimiento en la potenciación de las capacidades de todos sus actores en el desarrollo de una cultura teñida por la confianza, la ayuda mutua, la interdisciplinariedad, el trabajo para el equipo y el aprendizaje continuo.

180



Entendiendo lo que es el *coaching*

Durante los siglos XV y XVI, la ciudad húngara de Kocs se convirtió en parada obligatoria para todos los viajeros que hacían el trayecto entre Viena y Budapest. Fue en esta ciudad donde comenzó a utilizarse un carruaje con un sistema de suspensión que hacía mucho más cómodo el viaje. Empezó así a hablarse del *kocsi szekér* o carruaje de Kocs, símbolo de la excelencia en aquella época Húngara de Kocs. Años más tarde aparecerá el término ‘coche’ integrado en el léxico español en una obra de Fonseca (1569). De coche derivó la palabra *coach* como una función de llevar una persona de un lugar a otro (Ravier, 2005: 80-81). Lo que nos obliga a preguntarnos: ¿entre qué nos movemos?

Lo primero que debemos clarificar es que el movimiento no solo incluye un aspecto físico en cuanto a desplazamiento, es decir, como longitud de la trayectoria comprendida entre la posición inicial y la posición final de un punto material (Serway y Jewett, 1989: 20-22). Sino que debemos ir más allá. Entender que el desplazamiento se plantea a nivel de transformación o crecimiento personal, lo que incluye un conjunto de acciones que están orientadas a ampliar el conocimiento y la

experiencia, con el objeto de fortalecer y potenciar las capacidades del hombre y/o la mujer.

Por consiguiente, de una manera muy sencilla, podemos intentar dar una aproximación al concepto de *coaching* si lo entendemos que “la esencia del coaching consistiría en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, ayudándole a aprender en lugar de enseñarle” (Witmore, 2003: 20). Es decir, es una actividad que consiste en acompañar a personas o grupos en la consecución de sus objetivos, y más específicamente, en el éxito de su evolución personal, profesional y espiritual.

No obstante, si bien es cierto que en un primer momento la idea del *coaching* se vincula estrictamente al ámbito deportivo donde se habla del entrenador como el *coach*; posteriormente esta idea ha ido ganando terreno en el ámbito empresarial, donde el ‘*coach* ejecutivo’ es un aliado que ofrece sus propias mejoras al rendimiento, las perspectivas de carrera, y el crecimiento personal (Somers, 2000: 19-21).



Un acercamiento al concepto de la ontología

La ontología nace como una rama de la filosofía que estudia el ‘ser’ de las cosas. En cierto modo, reflexiona sobre las concepciones de la realidad, sus relaciones y características. Luego, la ontología es la disciplina filosófica más importante. El resto de disciplinas –antropología, axiología, teoría del conocimiento– dependen de un modo u otro de ella (Brugger, 1972: 328-330).

Etimológicamente la ontología se puede definir como el logos o conocimiento del ente. Y de forma técnica se la suele definir como la ciencia del ente en tanto que ente. Ente es todo aquello que tiene ser; del mismo modo que llamamos estudiante a todo persona que estudia, o amante al que ama, ente es el término que podemos utilizar para referirnos a las cosas en la medida en que estas poseen ser (Gutiérrez Sáenz, 1999: 56-57).

Con base en lo planteado, las piedras, los animales, las personas, Dios mismo son entes puesto que poseen algún tipo de ser, aunque cada uno a su manera. Los objetos matemáticos e incluso los meramente imaginados también tienen un ser (estos últimos un ser ficticio o irreal). Sin embargo, es necesario situarnos en que la idea del *coaching* ontológico se vincula a la ontología del lenguaje.

En la propuesta de la ontología del lenguaje se toma el concepto de ontología como el estudio del Ser, pero restringiéndolo al ser humano. En ella se explica la existencia del ser humano, como un fenómeno influido fuertemente por el lenguaje (Echeverría, 2005: 19-21). En consecuencia,

para el ser humano, el lenguaje es central para entender cómo somos. El lenguaje es básicamente un instrumento, un medio de expresión, de transmisión, de comunicación que nos permite dar cuenta, de lo que yo percibo, de lo que yo pienso, de lo que yo siento, pero que deja la realidad indemne, tal cual ella es, puesto que da cuenta de ella, la registra, la expresa y la transmite.

La ontología del lenguaje, evidentemente, trata de explicar al ser humano como un ser intrínsecamente lingüístico y a partir de allí comprender los procesos que lo llevan a actuar como actúa. Pero toma como base la lingüística que rompe con el concepto de la verdad propuesto por la metafísica.

Se colige entonces, según el planteamiento filosófico de la lingüística que “ser humano es estar en un proceso permanente de devenir, de inventarnos y reinventarnos dentro de una deriva histórica” (Echeverría, 2005: 24). Luego, este constante devenir nos conduce a admitir que pueden existir varias ‘verdades’ lo que nos abre la puerta a dos posibilidades interesantes:

- Que los otros pueden tener una verdad diferente y que pueden ambas verdades convivir. Esto requiere entonces darle fuerza al respeto hacia los demás, el respeto frente a la diferencia.
- Aquello que nos preocupa, y no podemos resolverlo, lo miramos de otra manera, desde otro lado, es posible que veamos posibilidades que antes, para nosotros, no existían, y eso nos lleve a su solución o simplemente que desaparezca de nuestra preocupación. Es en esta segunda posibilidad donde trabaja el *coaching* ontológico.

La simbiosis de *coaching* y ontología

Tomando como punto de partida las ideas de *coach* como quien ‘lleva’ a la persona de un lugar a otro, y vista la ontología como una manera particular de interpretarnos los seres humanos; nos es dable definir el *coaching* ontológico como: “proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas” (Anzorena, 2008: 267).⁵

Se trata de una disciplina capaz de servir a la identificación y disolución de los obstáculos que los seres humanos solemos encontrar en el logro de nuestras aspiraciones; es decir, ayudar a la persona a encontrar las limitaciones que no nos permiten lograr los resultados que queremos, y a diseñar acciones que nos permiten ir más allá de dichas limitaciones.

En ámbitos organizacionales, el *coaching* se afianza como una poderosa herramienta que potencia el liderazgo, facilita el desempeño y acompaña procesos de capacitación y entrenamiento a los efectos de garantizar la efectiva adquisición de las competencias (Lages, 2005: 27-30). No obstante, más allá de las organizaciones, el *coaching* también comienza a ser visto como un camino para la superación de las múltiples limitaciones que los individuos encuentran en sus vidas.

La existencia nos confronta una y otra vez con innumerables obstáculos en la consecución de nuestras aspiraciones. Reiteradamente nos enfrentamos a la experiencia de no saber cómo hacer las cosas para llegar donde queremos, para alcanzar el nivel de satisfacción y de felicidad que en un momento soñamos que era posible (Foster, 1985: 166-168). Es aquí donde la paradoja de aprender se reescribe. Sabemos que cuando una persona logra, a partir de ciertos cambios, aquello que antes no lograba, lo llamamos 'aprendizaje', también conocemos el tipo de aprendizaje tradicional en el cual 'aprendemos' incorporando nueva información, nuevas maneras de hacer las cosas (Ardil, 2005: 135-137). Sin embargo, no es este el tipo de aprendizaje sobre el cual trabaja el *coaching* ontológico.



El nuevo aprendizaje: aprendizaje transformacional

El tipo aprendizaje en el cual se mueve el *coaching* ontológico va más allá de la simple incorporación de información. Debemos comprender que el proceso educativo que responde a las exigencias cambiantes de la cultura posmoderna, presenta un nuevo arquetipo para toda la estructura educativa tradicional.

Los seres humanos encuentran límites en su capacidad de acción y de aprendizaje. El aprendizaje es una de las actividades más interesantes de las que somos capaces. La competencia de aprendizaje es la madre de todas las demás competencias. Es decir, debemos asumir que aprender es uno de los comportamientos que nos distingue como seres humanos (Dojman, 2006: 14-16). Lamentablemente los modelos educativos, por mucho tiempo y en los diferentes niveles, llevaron al hombre y a la mujer a asumir una posición pasiva. A tal punto que aprender a tomar decisiones no formaba parte de los programas, sino que la mayoría fuimos meros recipientes que recibíamos de un profesor o de un libro una cierta información que luego teníamos que repetir.

En la vida real, en la que la mayoría participamos, cada uno vive en constante cambio; algunos cambios involuntarios y otros que pasan por nuestra decisión. En estos últimos cambios entra en juego la posibilidad de llevar a cabo un aprendizaje transformacional al revisar nues-

tras creencias y capacidades. Pero muchas personas, en todo el mundo, declaran que su gran problema es que no pueden identificar cuáles son sus problemas principales frente a la cantidad de estímulos que reciben a cada instante y sobre los que necesitan dar respuesta.

Aquí es dónde cobra sentido un proceso de *coaching* que minimiza el riesgo que nos quedemos cortos en el camino, que no desperdiciemos la oportunidad de transformarnos ni que nos perdamos entre tantas posibilidades (Skiffington y Zeus, 2003: 146-150); pues desde el *coaching* apostamos por la modalidad de aprendizaje transformador que promueve directamente una experiencia global donde el ser humano aprende de forma integral y no solo desde dimensiones (cognitiva, corporal y emocional).

El aprendizaje es una acción dirigida a incrementar nuestra capacidad de acción. Quién ha aprendido a aprender puede aprender muchas otras cosas (Domjan, 2006: 14-18). Por tanto, si alguna competencia es importante es precisamente la competencia de aprender. Así como Sócrates, con su mayéutica, se concebía como un partero que apuntaba al desentrañamiento del ser, siguiendo la senda propuesta por Parménides; el *coach* ontológico, por el contrario, caminando por la senda sugerida por Heráclito, es un partero del devenir (Cordero, 1982: 65-87).

Por lo que sigue que al proponer un modelo educativo holístico, la interrelación de las dimensiones humanas: cognitivas, corporal, emocional, psicológica, espiritual, deben ser desechada para dar paso a una comprensión y formación existencial-integral del hombre y la mujer (Daros, 1998: 323-335). Es desde este planteamiento total de la persona humana donde se genera por completo la relación enseñanza-aprendizaje, donde se permite al aprendiz la posibilidad nueva de ser el dueño de su proceso de aprendizaje, de verdaderamente integrarlo en su ser y de cambiar sus interpretaciones sobre sí mismo y su realidad (Gastaldi, 1998: 180-182).

Aprender o saber cosas

Al llegar a este punto, nos es dable el vislumbrar que el aprendizaje es un proceso dirigido a expandir nuestra capacidad de acción en vez de estar dirigido a la acumulación de conocimiento. Solo de esta forma podemos crear los resultados a los que aspiramos. Aprender no es el simple cultivo de la memoria o la acumulación de conocimientos, sino la capacidad de pensar clara y sensatamente sin ilusión, partiendo de hechos y no de creencias e ideales (Rottatus, 2004: 31-38). Adquirir meramente información o conocimiento, no es aprender. Aprender implica amar la comprensión y amar hacer una cosa por sí misma y nada tiene que ver con imponer.

Autores como Savater (1997: 54-55) apuntan al aspecto que, si bien es cierto que, en algún grado el aprender requiere coacción. Para llegar a ello el maestro debe proveer de un modelo racionalmente adecuado, no para que el estudiante lo siga, sino para que se identifique con él. Sin perder de vista que aunado a la libertad está la disciplina.

El poder disciplinario es el responsable de cualquier procedimiento de educación, tanto de los más coactivos como el de los más liberales. La disciplina está intrínsecamente relacionada con la autoridad (no autoritarismo), por lo cual la escuela no necesita convertirse en un cuartel, por el contrario, debe propiciar un ambiente que genere libertad de opinión, de actuar, siempre en un ambiente de disciplina, que guíe al alumno a obtener autocontrol (Savater, 1997: 54-59). Ese autocontrol le permitirá adentrarse en procesos creativos que le ayudará a adquirir un verdadero conocimiento.

Peter Drucker, de manera muy puntual acota: “el conocimiento es la nueva base de la competitividad en la sociedad poscapitalista” (Drucker, 1997b: 47). Entonces podemos colegir que se hace imperante que la educación se convierta en el vehículo primero que potencie la libertad y la transformación personal, donde el ser humano –actor principal de su realidad y ente transformador de la sociedad–, comience a dialogar con sus competencias conversacionales y el conocimiento de sí mismo, para que pueda transformar el tipo de actor y observador que es.

No obstante a lo antes mencionado, los cambios no perdurarán si no se arraigan en el sistema de creencias, valores, en el modo de percibir el mundo, en el modo de relacionarse y en la forma de asumir la responsabilidad (Gastaldi, 1998, 35-37). Es por ello que la intervención desde el *coaching* ontológico apunta a que las personas aprendan a expandir su capacidad de acción efectiva; la cual no solo opera en el dominio del lenguaje, conversación, sino también en los dominios corporal y emocional, donde el éxito personal se traduce en la capacidad de liderar la propia vida. Pero ¿qué es liderar?

El liderazgo: recompensa intrínseca de quien sabe aprender a aprender

Stephen Covey, de manera muy sencilla, responde la pregunta planteada al decirnos: “liderar es transmitir la valía y el potencial de las personas de una manera tan clara, convincente y coherente que realmente estas lleguen a verlos en su interior” (Covey, 2011: 57). Este mirarme a mí mismo como artífice de cambios, pondrá en marcha el proceso de ver, hacer y transformar los espacios a mí alrededor.

Así, los cambios que ocurren primero de adentro hacia fuera y que transforman el carácter, la competencia, la iniciativa y la energía positiva, obligan al hombre y a la mujer a darse cuenta que la autoridad y valía no son cosas que se pueden adquirir –como mera mercadería– sino que se arraigan en la conciencia ética, que se manifiesta en autoridad moral que concede encontrar la propia voz, para luego inspirar y motivar a los demás a encontrar la suya. Luego, la conciencia ética surge cuando se atribuye un valor al obrar de la persona y al mismo tiempo supone libertad, responsabilidad, finalidad y circunstancias. Pero, daremos un paso más al admitir que “no toda conciencia nace moralmente formada, al contrario, se va formando a través de los procesos educativos que constituyen el verdadero desafío en la formación de la conciencia, fin último de la educación” (Saavedra, 2005: 73).

186



Ligado a lo antes mencionado, podemos entender que la adquisición del conocimiento debe ir más allá de la mera estructura, puesto que las personas necesitan dominar la habilidad de aprender a aprender; pero también las organizaciones, y principalmente las educativas, deben convertirse en entes inteligentes que vayan aprendiendo cada día nuevas formas de ser más competitivas para asegurar su permanencia en la vida del mundo globalizado en el que operan. No obstante, esta postura aguerrida debe partir por reconocer los elementos que son constitutivos de la persona humana y entre los cuales se ubican: el ser inteligente, trascendente, espiritual, libre y responsable y finalmente el de ser social en cuanto ama (Saavedra, 2005: 33-48).

El modelo educativo, debe acercarse más a potenciar que cada vez más niños y niñas, adolescentes, universitarios, hombres y mujeres, alcancen su propia voz existencial. Porque, sin perder de vista el escenario posmoderno en que vivimos, las organizaciones más sustentables son las que saben crear generaciones de líderes efectivos, pues estos tienen la capacidad de alentar un clima de cooperación y confianza que solo es posible mediante la inteligencia emocional que hoy día, y principalmente desde la relectura que se hace el *coaching* ontológico, tiene una connotación integral, incluyente y transformadora.

Al apoyarnos en los postulados de Daniel Goleman⁶ podríamos concluir que lo emocional de la inteligencia no es el sentimentalismo que opaca la razón, sino que se es inteligente en cuanto ocurre la interacción de cuatro dominios fundamentales: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones (Goleman, 1996: 97-108). Pero es evidente que la educación de las emociones requiere una formación inicial pero también una formación permanente. Este tipo de educación es además importante porque puede convertirse en una prevención inespecífica, –prevención de estrés, de la depresión, de los con-

flictos interpersonales–, y a la vez potencia su desarrollo como persona. Sin embargo, ¿cuál es el lugar del maestro en todo este proceso transformador?

El docente, el *coach* y el gerente del aula

En este contexto nos es permitido hacer un alto para entender que hemos venido hablando del lugar del entrenador o *coach* y de alguna manera ese es el primer rol que ocupa el maestro. Es decir, la nueva educación requiere que el docente se convierta en el *coach* ontológico quien cuestiona, con respeto, las formas en que las personas y los equipos perciben sus realidades y situaciones para permitirles cambiar estrategias estáticas, que aunque en el pasado dieron buen resultado ahora pueden no darlo, por nuevas posibilidades de ser y hacer que sean más efectivas para lograr los resultados deseados (Levionnois, 1991: 73-81).

De lo que se sigue que el docente debe estar dispuesto a replantear su ministerio educativo y entender que para lograr una mayor efectividad y bienestar es preciso cuestionar las antiguas formas de pensamiento, para aprender cómo practicar un nuevo juego, cómo ampliar la capacidad de ver, pensar, actuar, existir; cómo generar nuevas posibilidades de acción, y obtener resultados que, previos a la intervención de *coaching* ontológico, podrían haber sido impensables. No obstante, es necesario mostrarse de acuerdo que nuestro *coach*, envuelto en la más dinámica de las empresas como lo es la educación, es poseedor también de una historia personal, de miedos y virtudes, de inteligencia emocional.

Así que la inteligencia emocional del maestro es una de las variables que está presente en la creación de un clima de aula emocionalmente saludable (Goleman, 1996: 145-164). Sin embargo, con el programa escolar atiborrado por la proliferación de nuevos temas y agendas, algunos profesores que, comprensiblemente, se sienten sobrecargados, se resisten a sustraer más tiempos a los contenidos básicos para enseñar estas habilidades. Una estrategia alternativa para lograr una educación transformadora, no es crear una nueva clase, sino dotar al docente de las herramientas propias de las altas directivas quienes no construyen sino que gestión el conocimiento. Hoy no necesitamos docentes pasivos, sino gerentes de aulas.

Gerencias miniaturas o aulas empresariales

El fin último de la educación es la transformación social; y esa educación, en sus resultados, ha de ser pertinente, equitativa y de calidad; administrada en esferas gerenciales, académicas y de apoyo que garanti-

cen la gestión conocimiento, la tecnología y, por ende, del talento humano y su mejoramiento (Domjan, 2006: 171-180). Para cumplir con estas premisas hay que crear las condiciones sociales, políticas, ambientales y tecnológicas, que emergen en el contexto cuando se da la voluntad real para hacerlo. Pues una adecuada gestión emocional y del conocimiento permite que las aulas de clases se conviertan en los escenarios perfectos donde se pueden expresar, sin miedo a ser juzgados o ridiculizados, las propias emociones, ideas, puntos de vista, en resumen el propio yo.

Gerencia de aula

188



En las instituciones educativas el término gerencia ha tomado real importancia en el desarrollo de este proceso y específicamente en el aula hace referencia a las estrategias, los recursos de enseñanza y al logro del aprendizaje significativo. “La gerencia de aula se refiere a la previsión y procedimientos necesarios para establecer y mantener un ambiente en el cual la instrucción y el aprendizaje puedan suceder” (Ruíz, 1992: 38).

Entonces, se hace necesario gerenciar procesos, tecnología y capital humano; definiendo políticas bajo un enfoque estratégico, complementado con una táctica investigativa, donde los sujetos y el objeto se confunden para resolver problemas interdisciplinariamente y crear, a su vez, nuevas teorías de desarrollo social, en los niveles transdisciplinario y multidisciplinarios (Ruíz, 1992: 49-52). Es decir, se trata de una gerencia convencida de que los insumos para lograr una educación de calidad, pertinente y equitativa, están en la persona misma.

En este contexto los maestros se convierten en gerentes del aprendizaje y por ende en líderes garantes del buen funcionamiento de su centro y dispuestos a servir a sus miembros e impulsar su desarrollo. Así, el objetivo de su trabajo consiste en hacer que toda la comunidad educativa colabore para crear una visión nueva de la escuela y un ambiente de aprendizaje donde todos enseñan y aprenden.

La educación necesita ser gerenciada y el aprendizaje mucho más. Por ello, en la educación holística aplica una gerencia integradora, pues somos seres integrales. Como tales, somos capaces de saber aprender, saber pensar, saber hacer, saber inspirar, saber vivir y saber emprender. Son capacidades para resolver la vida, que se relacionan más con la condición humana que con memorizar párrafos, repetir viejas fórmulas o emular recuerdos y sistemas antiguos (Manes, 2003: 31-37).

El gerente del aula, es el líder emocionalmente inteligente que genera un clima de entusiasmo y flexibilidad en el que las personas se sienten estimuladas para ser más creativas y dar lo mejor de sí mismas. Esto

no significa que las tareas principales de este líder sean generar excitación, optimismo, pasión, sino alentar un clima de cooperación y confianza que solo es posible mediante la gerencia participativa del aprendizaje.

Gerencia del aula: el docente como líder

Tenemos la posibilidad de crear nuestro propio destino, para no culpar a otros por lo que dejamos de hacer o por lo que hagamos mal. ¡Podemos aprender a crearnos y recrearnos a nosotros mismos! Pero traducir esto al engranaje educativo requiere que se aprenda a gerenciar el aprendizaje en las aulas (Ruíz, 2007: 66-71).

La gerencia de aula puede ser definida como un proceso de planificación, organización, dirección y control de las actividades de aprendizaje implícitos en un diseño curricular. En consecuencia, el docente como gerente de aula va ejercer las funciones administrativas relacionándolo con los recursos de enseñanza-aprendizaje, de manera tal que se logre el aprendizaje significativo y transformador (Manes, 2003: 35- 41).

En referencia a la función orientadora del docente como gerente de aula que se guía por una visión humanista, democrática y bidireccional de la relación maestro-estudiante, el mismo requiere:

- Contribuir a la formación para la vida del estudiante, dando especial importancia a los roles que debe desempeñar la persona como estudiante, ciudadano, profesional y padre o madre de familia
- Estimular en el estudiante su espíritu de superación
- Fomentar en el estudiante el cultivo de los valores concernientes a la persona, a la familia y a la sociedad
- Propiciar un clima que facilite la comunicación interpersonal e interinstitucional
- Ayudar a los estudiantes a comprender y asimilar los cambios, productos de la dinámica social
- Estimular la toma de decisión de los individuos en relación a su futuro

Aunado a lo antes dicho, la visión de la gerencia en el aula exige hoy en día el desarrollo de un proceso que promueva el rol de facilitador, a través de un desarrollo en el cual se evidencien las siguientes características:

- Crea el ambiente o clima inicial para la experiencia a desarrollar en clase
- Ayuda a despertar y esclarecer los propósitos de los estudiantes, así como los objetivos más generales del grupo
- Confía en que el estudiante desea realmente alcanzar aquellas metas significativas para él, siendo este la fuerza motivacional que subyace en todo aprendizaje
- Organiza y pone a disposición de los estudiantes, la más amplia y variada gama de recursos para el aprendizaje
- Se considera a sí mismo como un recurso flexible que estará en disposición de prestar todo tipo de ayuda al grupo (Salazar, 194: 43-58).

190



Contar con una educación eficiente, eficaz, relevante y equitativa, requiere de la transformación del modo tradicional de organizar el proceso educativo. Por ello, el fortalecimiento de la función del docente como gerente del aula para ejercer un liderazgo responsable, el aumento en la confianza en sus recursos personales, en sus conocimientos técnicos y en su inteligencia emocional es imperativo, pues no basta con impartir conocimientos hay que gerenciarlos.

La gerencia del conocimiento

Surge entonces la pregunta ¿qué es gerenciar? o más específicamente, ¿qué es exactamente la gestión del conocimiento?, Agustín Cannals de manera muy llana nos indica “consiste en optimizar la utilización de este recurso, el conocimiento”. Luego, administrar el conocimiento constituye uno de los pilares fundamentales para lograr un lugar en la sociedad posmoderna, porque la mayor parte de los problemas que deben enfrentar las organizaciones son causados por el hecho de que las personas que las conforman no hacen lo que deberían hacer (Sallenave, 2002: 140-143). Y esto ocurre generalmente no tanto porque no quieran o no puedan, sino sobre todo porque no saben, es decir, necesitan aprender.

Aprender, por tanto, se convierte en la habilidad crítica para vivir en el siglo XXI. En este contexto, el papel fundamental que desempeñan las tecnologías de la información y la comunicación radica en su habilidad para potenciar la comunicación, la colaboración y la búsqueda y generación de información y conocimiento. Es precisamente sobre estos aspectos en que la educación, vista desde el paradigma del *coaching* ontológico, cobra relevancia. Puesto que, no se debe olvidar que el objetivo

más importante –cuando nos referimos a la gestión del conocimiento– es el de conseguir un entorno que sea colaborativo y que esté dotado de una constante vocación de aprendizaje. El aprendizaje y la creatividad son las herramientas fundamentales del *coaching* ontológico.

En este sentido, cabe destacar que una educación con capacidad para trabajar en coordinación, donde no solo el estudiante sino el maestro es considerado como sujeto y protagonista activo de su propio aprendizaje, contribuye a descubrir el talento de los seres humanos implicados en dicho proyecto para así mejorar y optimizar su desarrollo personal y profesional.

No obstante a lo planteado, lo más importante es impulsar la capacidad de las personas hacia el pleno desarrollo humano personal y social, sin que esto vaya en detrimento de lograr una participación grupal efectiva (Robbins, 1999: 33-37); pues en muchos casos se infravalora la importancia que tienen los equipos de trabajo multidisciplinares, las relaciones personales y las redes de colaboración que se establezcan dentro de la organización o entre organizaciones que compartan objetivos comunes y de lo cual no escapan nuestros sistemas educativos (Drucker, 1997a: 51-55).

La gestión incluye todos los procesos relacionados con la identificación, puesta en común y creación del conocimiento. Eventualmente, la gestión del conocimiento consiste, en gran medida, en la gestión estratégica de las capacidades intelectuales de los miembros de una organización (Peña Vendrell, 2001: 47-50). En este sentido, es necesaria la implicación no solo de un determinado departamento, sino también de los diferentes artífices de ese conocimiento que se pretende gestionar; pero valorando las oportunidades e identificando las limitaciones latentes en materia del proceso educativo; pues muchos de los docentes en ejercicio recibieron una formación pensada para la escuela de mediados del siglo XX y nuestra sociedad ha cambiado vertiginosamente, de manera que la formación permanente que nuestra sociedad actual impone a sus ciudadanos, también resulta indispensable para el profesorado de todos los niveles educativos.

La limitación de la gestión del conocimiento

Si bien es cierto que la gerencia del conocimiento constituye un elemento de gran envergadura para alcanzar la meta de un modelo educativo cónsono a las exigencias de la sociedad posmoderna (Manes, 2003: 71-75); no es suficiente, para la gestión de la inteligencia, porque esta última es una capacidad para aprender de modo rápido y eficiente en la

solución de los problemas de la organización y la vida misma, mediante el uso, para ello, en forma óptima, de los conocimientos accesibles así como la información y los datos a partir de los cuales se forma y se expresa el conocimiento (Sallenave, 2002: 110-116).

La administración o gestión del conocimiento tiene una relevancia sin precedentes en la conformación de las nuevas generaciones (Marchesi y Tedesco, 2010: 35-36), hace énfasis en el paradigma del control y cuantificación dejando en un segundo plano las relaciones, la confianza y las comunidades. Hace foco en herramental de medición y cuantificación pero no termina de comprender que la generación y transferencia de conocimiento está relacionado primordialmente a la confianza, el intercambio y la interdisciplinariedad que solo son posibles cuando la persona se sumerge en su propia insejidad⁷ para luego compartirse en relación con otros (Saavedra, 2006: 27-28).

La cuantificación, la obsesión por los instrumentos de medición, la terminología, la rigidez de los procedimientos y la creencia de que el conocimiento puede controlarse no hacen más que reforzar las barreras a la creación de conocimiento y conducirnos a errores, que pueden incluir:

- Que se enfatiza la medición y cuantificación de la información, en la codificación y el almacenamiento para el posterior uso. La manipulación, el control es la base del paradigma.
- Se dirija a la manufactura de instrumentos, es decir, lo que en el proceso ganas en estructura, lógica y celeridad lo pierde en creatividad, ideas y formación de lazos, siendo estos los que fomentan la confianza, el interés condiciones para la distribución del conocimiento.
- La pluralidad de lenguajes y canales de comunicación o bien la realidad del entorno que puede adicionar elementos que paralicen el proceso de intercambio de conocimientos.
- La administración del conocimiento centralizada, pues esta visión de un ejecutivo del conocimiento es limitada, ya que se encuentra lejos de la realidad de la empresa y cerca del mercado (Peluffo y Contreras, 2002: 18-19, 29-31).

Las limitaciones antes expresadas encuentran su razón de ser en que el mero control del conocimiento parece ser antagónico al ser humano, cuya definición esencial reposa en su condición de ser persona, con dignidad e inteligencia (Saavedra, 2006: 28-29). Luego, la inteligencia, entendida como capacidad, abarca tanto las habilidades cognitivas integradas, como la formación y el dominio de la motivación y de las emociones y sentimientos apropiados, los que trascienden al conocimiento.

De ello se sigue que la gerencia del conocimiento no solamente puede entenderse en actualización de la información moderna que la ciencia administrativa aporta, sino saber gerenciar con productividad y calidad todos los capitales (Matsushita, 1996: 106-112), especialmente el humano a fin de integrar equipos de trabajos que desempeñen sus labores de acuerdo a los requerimientos que los actuales escenarios demandan y esto solo se logra si pasamos de controlar el conocimiento a gestionar el aprendizaje.

De la gestión del conocimiento a la gestión del aprendizaje

La estrategia educativa no es estática, debe evolucionar, ajustarse pero nunca destruir lo armado. Para ello es fundamental el conocimiento y el capital humano para lograr posiciones competitivas, adaptables y funcionales (Farro, 1995: 31-37). No obstante, dar el paso hacia una gerencia del aprendizaje va de la mano con entender que la escasa confidencialidad, la competencia encubierta en el propio sistema educativo y la naturaleza viciosa de la escalera jerárquica hace difícil la convivencia entre los tres estamentos que fundamentan la educación: maestros, estudiantes y padres (Ruiz, 2007: 28-33).

Por ello, la gestión del aprendizaje requiere de actividades pedagógicas que estén sustentadas en un modelo en que el estudiante interactúe socialmente, modificando sus estructuras cognitivas a partir de sus conocimientos previos en unidad con lo afectivo motivacional y los valores de la actividad grupal (Alvarado, 2003: 78-82). Sin embargo, no se trata de que la interrelación se enfoque estrictamente a el aula en las que se realizan diversas actividades pedagógicas; sino que hay que verla como una realidad que se vive en cada momento, en que los sujetos construyen los conocimientos, es una continuidad de la vida y que permite que el protagonista del proceso educativo, desarrolle la inteligencia a partir de la acción dinámica que requiere que su contenido y núcleo fundamental sea la identificación y solución constante de los problemas del diario vivir.

Esta visión del aprendizaje interrelacional integra metodológicamente, en forma compleja el estudio y la transformación dialéctica de las necesidades de formación e información (aprendizaje) mediante todos sus procesos. Luego, el componente motivacional que eleva la calidad de la interacción, el sentido de identidad y cultura en el contexto de la solución de los problemas se convierte en sustento necesario que maximiza la cooperación como un instrumento de aprendizaje, porque implica una transferencia de recursos entre las contrapartes que se integran.



La cooperación permite que exista un área común donde están disponibles tanto las capacidades y conocimientos internos, como los conocimientos del entorno; área donde se puede obtener el mayor rendimiento siempre que se gestione el proceso de apoderarse de ese contenido común y hacer una relectura del mismo desde la realidad particular, única y subjetiva de cada persona que busca reinventarse y dar solución a sus dilemas existenciales.

A manera conclusión

La base teórica del enfoque educativo que hemos venido planteando, es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de estar siendo en el mundo. Se presenta como una conversación que crea una nueva cultura y no como una técnica dentro de la cultura subyacente; pero que siempre tiene claro que son muchas las complicaciones que el proceso de aprendizaje conlleva al hacerlo desde el enfrentamiento con la vida misma, Este proceso se torna imprescindible en la educación actual como un sistema adaptativo y complejo y que por ello solo puede ser gestionado.

Estamos en la capacidad de comprender que la sociedad posmoderna le está demandando a la educación una formación humana en el seno de las instituciones escolares que deben responder a las necesidades de la sociedad en curso, donde la gestión de datos e información, del conocimiento y de los aspectos cognoscitivos y emocionales de la inteligencia; den lugar a un hombre y una mujer conscientes y protagonistas del texto y el contexto, el ser y el entorno, lo local y lo global, lo multidimensional.

La visión hacia la complejidad puede contribuir a clarificar el camino hacia un campo que se abre para la educación. Se trata de aprender a trabajar la gestión en su dinámica, desde una posición donde el paradigma de la complejidad y la cooperación, permiten comprender el papel del desarrollo humano y su direccionalidad en relación con el aprendizaje, con una visión holística o integradora cuajada de emergencias que se presentan, pues se trata de ir a lo esencial en los conocimientos y habilidades.

Todos los gestores educacionales estamos comprometidos con la constante renovación del saber, el saber hacer y el convivir, a comprender al humano y qué es lo que lo motiva a actuar en un momento determinado. Esa es la dirección en que se debe trabajar la gestión que hagamos en pos del aprendizaje, para que el crecimiento ocurre en el dominio del ser, a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar, donde las personas y

los equipos interrumpen sus patrones de conducta y comportamiento habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y proactividad.

Notas

- 1 Heráclito, conocido como “El Oscuro de Éfeso”, por su pensamiento misterioso y su dialéctica enigmática, fue un filósofo griego nacido en la ciudad de Jonia, en 535 (a.C.). Considerado uno de los primeros filósofos físicos de su tiempo, sostenía que el mundo se originaba en un principio natural, el fuego.
- 2 Homilía de monseñor Marcelo Raúl Martorell, obispo de Puerto Iguazú, misa del jubileo de los docentes con la presencia de todas las instituciones educativas que dependen de la diócesis (Iglesia la Catedral, 23 de octubre de 2010).
- 3 Foro Iberoamericano sobre la Educación que Queremos para la Generación de los Bicentenarios, 2009.
- 4 Pablo Buol, consultor, conferencista y entrenador. Fundador y director internacional de Cocrear. Cofundador y director honorario de la Federación Latinoamericana de Profesionales de Coaching Ontológico (FLAPCO). Es consultor en Capacitación y Desarrollo (Universidad Atlántida de Argentina), *coach* con diseño ontológico en Management y Liderazgo (Instituto de Capacitación del Coach, Columbia). Se desempeñó como consultor en empresas de la envergadura de American Express, VISA, Alba, Grafa, Molinos Astra, Banco Galicia, Correo Argentina.
- 5 Oscar Anzorena desde hace más de 20 años se desempeña como consultor organizacional, especialista en la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones. Como instructor y *coach* organizacional, trabaja junto a personas y equipos para el mejoramiento de sus niveles de desempeño y en el logro de sus objetivos.
- 6 Psicólogo y redactor de la sección de ciencias de la conducta y del cerebro en el *New York Times* desde 1984, ha impartido docencia en Harvard, universidad en la que se doctoró, y ha sido editor de la revista *Psychology Today*. En la actualidad es coordinador del programa Emotional Literacy que depende del Fester Institute y del Institute for the Advancement of Health, entre otras instituciones.
- 7 Una brillante exposición y desarrollo sobre este tema se encuentra en la obra de Alejandro Saavedra.



Bibliografía

- ALVARADO OYARCE, Otoniel
2003 *Gerencia y marketing educativo*. Lima: Universidad Alas Peruanas.
- ANZORENA, Oscar
2008 *Maestría personal: el camino del liderazgo*. Buenos Aires: Lea.
- ARDILA, Rubén
2005 *Psicología del aprendizaje*. México: Siglo XXI.
- BRUGGER, Walter
1972 *Diccionario de filosofía. Sección de teología y filosofía*. Tomo I. Barcelona: Herder.
- COPELSTON, Frederick
1986 *Historia de la filosofía*. Barcelona: Ariel.

- CORDERO, Néstor Luis
2008 *La invención de la filosofía: una introducción a la filosofía antigua*. Buenos Aires: Biblos.
- COVEY, Stephen
2011 *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.
- DAROS, William
1998 *Filosofía de la educación integral*. Buenos Aires: CONICET-CERIDER.
- DOMJAN, Michael
2006 *Principios de aprendizaje y conducta*. Madrid: Paraninfo.
- DRUCKER, Peter
1997a *La gerencia en tiempos difíciles*. Argentina: El ateneo.
1997b *La sociedad poscapitalista*. Bogotá: Norma.
1999 *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.
2002 *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.
- ECHEVERRÍA, Rafael
2005 *Ontología del lenguaje*. Chile: Dolmen.
- FARRO CUSTODIO, Francisco
1995 *Gerencia de centros educativos*. Lima: Centro de Proyección Cristiana.
- FOSTER, Hal et al.
1985 *La posmodernidad*. Barcelona. Kairós.
- GASTALDI, Ítalo
1994 *Educación y evangelizar en la posmodernidad*. Quito: Abya-Yala.
- GOLEMAN, Daniel
1996 *Inteligencia emocional*. Barcelona. Kairós.
- GUTIÉRREZ SÁENZ, Raúl
1999 *Historia de las doctrinas filosóficas*. México: Esfinge.
- JAMESON, Frederick
1995 *Ensayos sobre el posmodernismo*. Barcelona: Paidós.
- LAGES, Andrea
2005 *Coaching con PNL*. Barcelona: Urano.
- LEVIONNOIS, Michael
1991 *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Diaz de Santos.
- MANES, Juan Manuel
2003 *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.
- MARCHESI, Alvaro y Juan Carlos Tedesco
2010 *Calidad, equidad y reformas en la enseñanza*. Madrid: Santillana.
- MATSUSHITA, Konosuke
1996 *Claves de un buen gerente*. Lima: Kyodai Trading Corporation.
- PELUFFO, Martha y Edith Contreas
2002 *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Chile: CEPAL.
- PEÑA VENDRELL, Pablo
2001 *Conocimiento: el oro gris de las organizaciones*. Madrid: Fundación Dintel.
- RAVIER, Leonardo
2005 *Arte y ciencia del coaching*. Buenos Aires: Dunken.
- ROBBINS, Stephen
1999 *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

- ROTTAUS, Wilhelm
 2004 *¿Para qué educar? Esbozo de una educación sistémica en un mundo cambiado.* Barcelona: Herder.
- RUIZ, Luis
 1992 *Gerencia en el aula.* Venezuela: FEDEUPEL.
- RUIZ, José
 2007 *Gerencia para la calidad en el aula: cinco paradigmas inevitables en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.* Venezuela: FEDEUPEL.
- SAAVEDRA, Alejandro
 2005 *Formación de la conciencia en valores.* Lima.
 2006 *Nueva Educación.* Quito: Abya-Yala.
- SALAZAR, José
 1994 *Gerencia de aula.* Venezuela: UPEL.
- SALLENAVE, Jean-Paul
 2002 *Gerencia y planificación estratégica.* Bogotá: Norma.
- SAVATER, Fernando
 1995 *Heidegger en la historia.* Madrid: Siglo XXI.
 1997 *El valor de educar.* Barcelona: Ariel.
- SERWAY, Raymond y Jhon Jewett
 1989 *Física para ciencias e ingeniería.* México: Harla.
- SKIFFINGTON, Susanne y Perry Zeus
 2003 *Guía completa de coaching en el trabajo.* Madrid: McGraw-Hill.
- SOMERS, Matt
 2000. *Dominar las técnicas del coaching en una semana.* Barcelona: Gestión.
- WITMORE, John
 2003 *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas.* Barcelona: Paidós.



Referencias electrónicas

- BOUL, Pablo
 2009 “Introducción al coaching ontológico: Una manera de ser creativo y efectivo”. [En línea], disponible en: www.pablobuol.com/capacitacion/coaching_ontologico.htm [Accesado el 15 agosto de 2012].
- CANALS, Agustín
 2003 “La gestión del conocimiento”. [En línea], disponible en: www.uoc.edu/dt/20251/index.html [Accesado el 12 de julio de 2012].
- FERNÁNDEZ, Martín
 2008 “Por medio del lenguaje se puede generar la realidad”. [En línea]. En: *Diario La Nación*, disponible en: www.lanacion.com.ar/1025661-por-medio-del-lenguaje-se-puede-generar-la-realidad [Accesado el 20 de agosto de 2012].
- LUCAS, Robert
 1988 “On the Mechanics of Development Planning”. [En línea]. En: *Journal of Monetary Economics*, 22 de julio de 1988, disponible en: www.parisschoolofeconomics.eu/docs/darcillon-thibault/lucamechanicseconomicgrowth.pdf [Accesado el 22 de agosto de 2012].
- PIORUN, Daniel
 2011 “El conocimiento, un buen negocio para la empresa y el profesional”. [En línea], disponible en: www.degerencia.com/articulo/el-conocimiento-un-

buen-negocio-para-la-empresa-y-el-profesional [Accesado el 24 de agosto de 2012].

TARANTINO, Salvatore

2012 “La nueva economía ‘la economía del conocimiento’”. [En línea], disponible en: www.degerencia.com/articulo/la-nueva-economia-la-economia-del-conocimiento [Accesado el 22 de agosto de 2012].

Fecha de recepción del documento: 15 de agosto de 2012
Fecha de aprobación del documento: 5 de septiembre de 2012

