

GESTIÓN DEL DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DESDE EL ENFOQUE DEL COACHING ONTOLÓGICO

Autora: Camacaro Y.
Yris_2008_ci@hotmail.com

PALABRAS CLAVE

gestión directiva, desempeño profesional, coaching ontológico

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito analizar la gestión del directivo en el desempeño profesional de los docentes desde el enfoque del coaching ontológico. Se apoya en el paradigma positivista tomando como base fundamental el diseño documental, a través del cual se desarrolló la temática sobre la gestión directiva y el coaching ontológico; de este modo, se llevó a cabo la revisión e interpretación de los hallazgos a nivel bibliográfico y electrónico. Siendo los aspectos más importantes: los principios teóricos que rigen el coaching ontológico en la gerencia de la organización educativa, la caracterización de la gestión del personal directivo como coach, los elementos del coaching que requiere tomar en cuenta para el desarrollo de la gestión del desempeño profesional de los docentes, además de la interpretación de los roles gerenciales requeridos para ser aplicados por el directivo desde la perspectiva del coaching ontológico. Por lo que se concluye que es importante motivar al personal para que estos asuman con éxito su perfeccionamiento profesional en el logro de un desempeño efectivo, en el cual el gerente, en su papel de coach aplica elementos como el lenguaje, emociones, retroalimentación, desarrollando roles que permitan la concreción de expectativas, entrenamientos y comprensión de los coaches así como también la orientación de las metas del personal docente, tan importantes para su desempeño exitoso.

MANAGEMENT BOARD IN PROFESSIONAL PERFORMANCE OF TEACHERS FROM THE FOCUS OF COACHING ONTOLOGICAL

Author: Camacaro Y.

KEYWORDS

executive management, professional performance, ontological coaching

ABSTRACT

The present article has as purpose analyze the management of the management in the performance professional of them teachers from the approach of the coaching ontological. It is based on the positivist paradigm taking as the Foundation the design documentary, through which developed the theme about the management and the ontological coaching; in this way, was conducted the review and interpretation of the findings bibliographic and electronic level. Being the most important aspects: the theoretical principles governing the ontological coaching in management in educational organization, the characterization of the management of the management team as a coach, the elements of the coaching required to take into account the development of the management of the professional performance of teachers, as well as the interpretation of the managerial roles required to be applied by the officer from the perspective of ontological coaching. It is concluded that it is important to motivate staff so that these assume successfully their training to achieve effective performance, in which the Manager, as coach applies elements such as language, emotions, feedback, developing roles that allow the realization of expectations, training and understanding of the coaches as well as the orientation of the goals of the teaching staff, so important for your performance successful.

INTRODUCCIÓN

El presente siglo se caracteriza por un alto desarrollo científico y tecnológico, producto del incremento del conocimiento a disposición de los seres humanos en todas las esferas de la sociedad postmoderna incorporando nuevos elementos a los procesos sociales, económicos, políticos, educativos y gerenciales en todas aquellas organizaciones que prestan un servicio activo a la sociedad, sobre todo el educativo. De esta manera, el ritmo de la exigencia social que impacta la escuela, acelera la demanda de nuevos gerentes con visión de cambio que alienten el desempeño profesional del personal docente a su cargo, asumiendo nuevos enfoques posibilitando la eficacia, eficiencia y efectividad del desempeño de todos los profesionales de la docencia.

De esta manera, la Organización de las Naciones Unidas (2010), plantea que los países del mundo, requieren emprender las acciones pertinentes para que la educación como fenómeno social,

forme al hombre como un ser integral capaz de obtener y generar conocimiento, esto se promueve con la preparación constante del directivo, el cual a través de su gestión da respuestas inmediatas a las problemáticas de los docentes, ayudándoles a perfeccionar su praxis educativa para lograr los objetivos educativos que de ellos se requiere.

En este sentido, el directivo como agente promotor de cambio, se constituye en el factor clave para alcanzar los objetivos respecto a lo que se quiere del docente, propiciando las vías expeditas que garanticen la preparación constante y el mejoramiento profesional permanente, para que incrementen el dominio profundo de los contenidos curriculares que se enseñan en la escuela, apliquen planes y programas de manera efectiva, mantengan buenas relaciones con los estudiantes y miembros de la comunidad, y a su vez alcancen como menciona Valdez (2009), sus expectativas en la autorrealización de sus metas.

También considera Valdez (ob.cit), que el gerente educativo mediante el uso de enfoques paradigmáticos emergentes como el coaching ontológico, logre con efectividad la preparación constante y permanente del personal docente a su cargo, y estos a su vez sean quienes ayuden a los estudiantes a alcanzar su transformación como un ser humano consciente de su realidad a partir de actividades orientadas al saber conocer, hacer, ser, convivir y comprender.

Por lo antes planteado, el presente artículo tiene como propósito principal analizar la gestión del directivo en el desempeño profesional de los docentes desde el enfoque gerencial del coaching ontológico, siendo cada uno de sus componentes teóricos: la gestión directiva, desempeño profesional, coaching ontológico en el paradigma positivista y el enfoque cuantitativo, desde el diseño documental. Se constituye en varios aspectos fundamentales representados en los elementos del coach ontológicos correspondiente al rol que asume el

directivo que orientan su desempeño gerencial.

Contextualización del Objeto de Estudio

En la actualidad la dinámica de cambios acelerados que influyen en las estructuras organizacionales en diferentes contextos, condicionan un nuevo perfil de las instancias jerárquicas de la gerencia, por lo que hoy en día según Druker (2007), impone la necesidad de revisar y evaluar permanentemente el desempeño de los individuos respecto a su actividad laboral, con la finalidad de diagnosticar si está a tono con los requerimientos que la sociedad del conocimiento reclama. A este hecho se le conoce como gestión, el cual es propio de las organizaciones direccionadas a fortalecer en los empleados las competencias, habilidades y destrezas facilitadoras del desempeño eficiente sustentado en el mejoramiento profesional para mantener la productividad organizativa.

En este orden de ideas, en las organizaciones educativas se

considera preponderante, la gestión del personal directivo que las dirigen, orienta desde la perspectiva del mejoramiento profesional del personal a su cargo, especialmente de los educadores, que según Requeijo y Lugo (2010), permiten la actualización del colectivo docente, accediendo a un conjunto de saberes y conocimientos por medio de los cuales amplían, desarrollan y fortalecen sus potencialidades humanas en la posibilidad de fortalecer los procesos administrativos y pedagógicos llevados a cabo en la organización.

De allí que, se requiere un directivo, que sea un guía, oriente y lleve al personal a lograr un buen desempeño en sus funciones, a lo cual Fermín (2006), resalta que necesitan estar capacitados en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas y competencias gerenciales idóneas para ejercer el cargo, mantener una actitud abierta y favorable hacia la actualización constante, continúa e indetenible del mejoramiento profesional del personal docente, ajustando su

desempeño a los criterios que plantea la escuela de la sociedad en el presente siglo.

Desde esta perspectiva, surge un enfoque gerencial paradigmático como lo es el coaching ontológico que abarca cada uno de los aspectos antes mencionados, definido por Echeverría (2005) “como una disciplina orientada al entrenamiento del ser o del individuo en el ámbito de trabajo para lograr los resultados buscados mediante el desarrollo y descubrimiento de nuevas acciones o posibilidades, conjugando coherentemente las emociones, el lenguaje y el cuerpo” (p.279).

Lo planteado por el autor, enfatiza que este enfoque tiene como punto de interés, al ser humano, siendo sus herramientas fundamentales el lenguaje para favorecer el aprendizaje y la creatividad donde se aprende para hacer y ser creativos para poder cumplir con las tareas que les corresponde asumir. Echeverría (ob.cit) agrega que los elementos constitutivos del coaching mencionado, aporta de manera

diferente el interpretar a los seres humanos, así como también el modo de relacionarse, de actuar para alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, la organización y la comunidad, lo cual es necesario investigar y dar aportes para su aplicación.

En función a estos aspectos mencionados, se plantean las siguientes interrogantes: ¿Cómo es el proceso de gestión del directivo en el desempeño profesional de los docentes desde el enfoque gerencial del coaching ontológico?; ¿Cuáles son los elementos del coaching ontológicos que requiere tomar en cuenta el gerente educativo orientado a la gestión del desempeño profesional de los docentes?; ¿Cuáles son los roles gerenciales en la gestión de los directivos para el desempeño profesional de los docentes desde la perspectiva del coaching ontológico?; Las interrogantes, se ven reflejadas en los siguientes objetivos:

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión del directivo en el desempeño profesional de los docentes desde el enfoque gerencial del coaching ontológico

Objetivos Específicos

1. Conocer como es el proceso de gestión del personal directivo como coach ontológico
2. Determinar los elementos del coaching ontológico que requiere tomar en cuenta el gerente educativo orientado a la gestión del desempeño profesional de los docentes.
3. Identificar los roles gerenciales en la gestión de los directivos para el desempeño profesional de los docentes desde la perspectiva del coaching ontológico.

Metodología Aplicada

Estudios Previos a la Investigación

Existen una serie de estudios previos relacionados con la temática, desarrollados en contextos tanto internacionales como nacionales, entre ellos se mencionan los siguientes:

En primer lugar, se presenta a Cárdenas (2011), quien desarrolló un estudio cuyo propósito fue determinar

la influencia de la aplicación del coaching ontológico en el desarrollo del desempeño docente en los centros educativos de Huancayo-Perú. Investigación cuasi experimental, aplicada a una población de ciento veinte (120) docentes, el investigador concluye que el enfoque del coaching ontológico es fundamental para la gerencia porque desarrolla elementos positivos como el lenguaje, las emociones y el cuerpo que influyen directamente en el desempeño del docente y en la calidad educativa.

Por su parte Rosendo (2012) a nivel nacional, lleva a cabo un trabajo de investigación de carácter descriptivo orientado a determinar las competencias gerenciales de los directivos en la promoción del mejoramiento profesional de los docentes de Educación Media General del Liceo Mario Briceño Iragorry de Barquisimeto, municipio Iribarren del estado Lara, el investigador indagó sobre el tema, encontrando que existen debilidades significativas en las competencias aplicadas por los directivos como por

ejemplo en aquellas orientadas a la comunicación, el trabajo en equipo, como guía y líder y al abordar el mejoramiento profesional del docente. Por lo que propone el enfoque coaching como una herramienta gerencial que ayuda al directivo a orientar al docente hacia el fortalecimiento de su desempeño en el aula.

Igualmente, Rodríguez (2012) a nivel regional, realizó una investigación, titulada Coaching ontológico como estrategia gerencial emergente en el mejoramiento de la calidad educativa en la Educación Media General, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Barquisimeto, aborda la temática del mejoramiento profesional de los docentes a partir de la gestión de los directivos tomando como base el coaching gerencial. Investigación de campo, aplicada a noventa (90) docente, obtuvo como conclusión principal que el personal directivo de una organización educativa en cualquiera de los niveles en los cuales el desempeño, debe fortalecer el trabajo en equipo, ser un guía o

coach que motive y oriente el personal a lograr sus metas desde el punto de vista laboral y profesional.

Finalmente Torres (2015), llevó a cabo un estudio cuyo propósito fue analizar la gerencia de los directivos en la gestión del desempeño profesional de los docentes que laboran en la Educación Media General, siendo su base teórica el coaching gerencial, investigación de campo de carácter exploratorio, le permitió comprobar la necesidad que existe de aplicar en enfoque coaching como una herramienta efectiva para lograr mayor productividad en los docentes, fortaleciendo su desempeño académico en el ambiente de aprendizaje.

Cada uno de estos estudios, se convierten en un apoyo importante porque abordan temas como el coaching que genera cambios en el desempeño profesional del docente cuando es aplicado por el directivo de manera efectiva, y puede ser desarrollado en diversos contextos educativos, confirman además, la vigencia de la temática, por cuanto muestra cómo avanza el estudio a

través de los años, reafirmando la necesidad de continuar profundizando sobre los aspectos teóricos que conforman el coaching y cómo utilizarlos de manera efectiva en las organizaciones en todos los niveles educativos.

Componente Teórico que Aborda la Investigación

La teoría que sustenta la investigación es aquella relacionada con el coaching ontológico visto desde la gerencia educativa, consolidándose como las bases fundamentales en la búsqueda de la excelencia y la calidad educacional, en este caso se plantea que es al gerente educativo al que le corresponde mantener la efectividad en las acciones orientadas al desempeño profesional del docente, particularmente en el despliegue de la gestión gerencial como coach ontológico, el cual emerge del coaching como teoría base de la investigación.

Coaching Ontológico y Gerencia Educativa

Desde esta perspectiva, se tiene que la gerencia es una de las áreas de mayor importancia para el alcance

de los niveles de eficiencia en las organizaciones educativas, dada la complejidad e incertidumbre que en esta época de cambio la caracteriza, por ello en opinión de Ruiz (2007), su aplicación de manera sistemática depende de la eficaz utilización del potencial del talento humano que gerencia y como administra de manera positiva los recursos que están a su alcance.

En este sentido es fundamental para la buena gerencia, también favorecer según Druker (ob.cit) el alcance de los objetivos bajo la participación de los empleados, promoviendo la comunicación de manera efectiva y eficaz, la alta moral y la ética de la excelencia, así como la autoestima de los mismos, además de guiarlos al cumplimiento de metas y al buen desempeño en el área que le corresponde asumir como docente.

En consideración a todo lo planteado, surge un enfoque gerencial que fortalece la gestión del directivo en la escuela primaria: el coaching, al cual Zarate (2009), lo materializa como aquel que “libera el potencial de una persona y por ende

le ayuda a incrementar al máximo su desempeño” (p.90), esto quiere decir que el coaching ayuda al personal a alcanzar sus metas en cualquier ámbito en el cual se desenvuelva, pero en especial en el ámbito educativo. Rojas (2009), lo define como un “mecanismo de orientación, consejo y apoyo a una persona” (p. 20), por lo tanto, en el ámbito gerencial es el directivo quien con su experiencia lo aplica para movilizar a la persona a ser exitosa. Por consiguiente; lo orienta y motiva a alcanzar sus metas, superando sus expectativas de éxito.

Es por ello que, en los tiempos difíciles, el gerente desde la perspectiva del coaching ontológico, consciente de las necesidades de cambio que requiere el docente lo anima a seguir, a pesar de las circunstancias, convirtiéndose en ese coach que está al tanto de las necesidades del personal docente a su cargo.

De esta manera, surge el coaching ontológico, definido por Olalla (2005), como aquel que aporta una manera diferente de interpretar a

los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar las metas que en algún momento de su existencia se propuso lograr, siendo su mayor fortaleza el lenguaje por medio del cual genera la realidad a transformar. Así el enfoque del coaching ontológico planteado por el autor, se consolida en el crecimiento del ser y de la realidad que vive y experimenta, a través de un verdadero aprendizaje transformacional, que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar la esencia de su responsabilidad y existencia, patrones de conductas o comportamientos habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad el protagonismo del individuo, la sana competencia, la emocionalidad, el hacer, pensar y la comunicación.

Por ello, desde el punto de vista humano, Cook (2007) considera que el coaching ontológico es de gran utilidad al personal directivo en las organizaciones educativas, porque contribuye al eficaz desempeño profesional de los docentes en el

ejercicio de sus funciones pedagógicas, académicas y administrativas.

En este sentido, lo planteado por el autor permite afirmar que coaching ontológico, como herramienta gerencial, ayuda a fortalecer el trabajo educativo y gerencial de una manera efectiva, esto influye positivamente en el desempeño del personal y en la efectividad del trabajo gerencial llevado a cabo en la organización.

Metodología

Para el desarrollo de la investigación se trabajó con el diseño documental, definido por Arias (2006), como el proceso basado en la “búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios” (p.27), es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Para este proceso se tomaron en cuenta los siguientes pasos: (a) selección del tema; (b) acopio de bibliografía básica; (b) elaboración de fichas y hemerográficas; (c) lectura básica del

material; (d) delimitación del tema; (e) elaboración del esquema de trabajo; (f) lectura minuciosa de la bibliografía; (g) organización de la temática y finalmente elaboración del informe final.

Lo anterior se resume de la siguiente manera: el proceso de indagación se orientó al desarrollo del tema en específico correspondiente a la temática analizada, para ello se procedió a la búsqueda de las fuentes impresas relacionadas con el tema tanto bibliográficas y electrónica, una vez revisadas y fichada cada una de ellas, se procedió a lectura de los documentos, elaborando un esquema conceptual de los aspectos más resaltantes, lo cual permitió el desarrollo del registro y análisis de la información, elaborando así el informe final que culmina en la elaboración del presente artículo.

En este caso, la revisión de todos aquellos documentos bibliográficos y electrónicos llevo al desarrollo de la temática con respecto a la gestión del directivo, el coaching ontológico y el desempeño profesional del docente, es de hacer

notar que Arias (ob.cit), plantea que este tipo de investigación se puede realizar a nivel exploratorio, descriptivo o explicativo, y se clasifica en monográfica, de medición de variables independientes a partir de datos primarios y secundarios, en este sentido se trabajó con base al tipo monográfico

Resumen de los Principios Teóricos de la Indagación Documental

La revisión bibliográfica tuvo como propósito indagar sobre los aspectos fundamentales del tema a investigar, siendo los principios teóricos que la determinan: la gestión del personal directivo como coach ontológico, los elementos y el rol que se asume para el desempeño del docente en la organización educativa desde el enfoque gerencial seleccionado. Principios que son desarrollados de la siguiente manera.

Gestión del Personal Directivo como Coach Ontológico

La gerencia como proceso dinámico interactivo e integral

fundamentado en la visión compartida en la organización educativa, de acuerdo con Salazar (2007), corresponde al cumplimiento de las diferentes funciones de carácter técnico, administrativo y pedagógico, el cual se operacionaliza o proyecta en la realidad cotidiana, a través de la gestión emprendida por los miembros que conforman el equipo directivo como coach ontológico, que según Zarate (2009), aplicado en el ámbito académico se orienta hacia aquellos gerentes que están preocupados por estructurar el desarrollo personal y profesional de cada miembro del equipo docente, así como del suyo propio.

En el orden de estas ideas, a criterio de Druker (ob.cit), la gestión se relaciona con la administración, siendo esto “el desempeño que una persona realiza en una empresa, señalando procesos implícitos en la administración, como la planificación, dirección, control y evaluación de la organización” (p.89). Así la gestión del directivo como coach ontológico, se orienta a las diversas actividades o tareas desempeñadas por el gerente,

aprovechando, eficazmente el empleo de los recursos necesarios para lograr eficacia máxima en sus operaciones que repercutirá en el alcance de sus objetivos, cuyo grado de eficacia dependerá de la medida en que obtengan su misión.

En consecuencia, la gestión del gerente vinculada con el coaching ontológico, implica de acuerdo con Cook (ob.cit), la acción de dirigir, coordinar, guiar u orientar; por ello, es emprendida usualmente por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. En este sentido, corresponde a los trámites que lleva a cabo el directivo como coach, quien debe trabajar en conjunto con los coaches (persona en entrenamiento, es decir los docentes) para resolver en equipo las actividades previstas u orientadas al alcance de los objetivos establecidos.

En este sentido, Graffé (2010), considera que la gestión del directivo es vinculante a la del coach, dirigida a instaurar un efectivo programa de entrenamiento en un clima organizacional proactivo, estimulador

de la participación de los educadores, cuya finalidad consiste en centralizar el alcance de los objetivos de la institución a partir de acciones deliberativas, reflexivas e integrales conjugando armónicamente las acciones compartidas. Asimismo, Salazar (ob.cit), explica que la gestión del directivo como coach ontológico, al diseñar, establecer y sostener pautas, normas o reglamentos permite al educador aportar sugerencias o expectativas que redunde en beneficios para su propio crecimiento profesional.

Para lograr estos aspectos se requiere de elementos y el ejercicio del rol del coaching ontológico, influyendo en el rol que le corresponde asumir al directivo en el desempeño profesional del docente. Se presentan a continuación los siguientes:

Elementos del Coaching Ontológico

Los elementos correspondientes al coaching ontológico según autores como Olalla (2005), Echeverría (2005), Cook (2007), entre otros, coinciden en afirmar que estos buscan la coherencia e integración de

los diferentes aspectos que representan este enfoque, entre las más importantes se encuentran los siguientes: lenguaje, emociones y retroalimentación.

Con respecto al *Lenguaje*. El coaching ontológico, según Echeverría (ob.cit) establece entre sus postulados que el lenguaje consiste básicamente en interpretar a los seres humanos como seres lingüísticos, por tanto, es la clave para comprender sus necesidades en el ámbito laboral, su relevancia que tal como lo plantea Cook (ob.cit), gira en torno a la habilidad del coach para motivar y realimentar a los coachees, mediante la comunicación e interacción asertiva.

En cuando a las Emociones. Goleman (2006), asevera que las emociones son constitutivas de la existencia humana, las cuales son predisposiciones en términos de las acciones posibles de ser ejecutadas por las personas en su desenvolvimiento cotidiano. Por ello, Echeverría (ob.cit) menciona que en el coaching ontológico, las emociones permiten reconstruir a través de la

lingüística las emociones y de esa el coach percibe las necesidades de desarrollo que requieren los coaches, promueve la autonomía para la realización de las tareas, capitaliza las potencialidades del grupo, desarrolla la habilidad de incrementar el interés en los coaches, para que participen con entusiasmo y agrado en las diferentes actividades y programas para lograr los objetivos compartidos.

Finalmente se tiene la Retroalimentación. Con relación a este elemento , a criterio de Cook(ob.cit), tiene la finalidad de ofrecer a los coaches una retroalimentación oportuna, sobre su desempeño laboral, como por ejemplo, comentarios positivos y negativos, el directivo como coach, ofrece realimentación permanente al personal, evitando resaltar los errores como una limitación sino que debe tomarlos como una oportunidad para emprender acciones concretas que permitan convertirlas en fortalezas a través de situaciones de aprendizaje permanente.

Cada uno de estos elementos, en la gerencia educativa requieren ser considerados por los directivos para lograr efectividad en su gestión, fundamentados a su vez en el cumplimiento de los roles de desempeño del coach ontológico, por estos le ayudarán a realizar las acciones correspondientes a su desempeño laboral orientado al crecimiento profesional de los docentes.

Roles de Desempeño del Coach Ontológico en las Organizaciones Educativas

Los roles de desempeño que requieren cumplir los directivos como coach ontológico, según Rogers (1998), se orientan a cuatro aspectos fundamentales: (a) concreción de expectativas, (b) entrenamientos de los coaches, (c) comprensión de los coaches y (d) orientación de las metas. Los cuales se describen a continuación:

Concreción de las expectativas. Según el autor corresponde a lograr la eficiencia del directivo como coach, al conducir a los coaches a la realización de las tareas o actividades

laborales con mayor agrado, porque ayuda a visualizar un horizonte claro de lo que se quiere de ellos, clarificando las expectativas u objetivo organizaciones.

Lo anterior, se consolida con ideas de Graffé (ob.cit) cuando plantea que al existir expectativas concretas, entre directivos y el personal docente, se superan las divergencias existentes debido a los malos entendidos, reduciendo la duplicación de esfuerzos; por ello, gana la confianza y el respeto de sus seguidores, repercutiendo en el incremento de los niveles de desempeño como en la creación de una cultura organizacional propia de las instituciones educativas.

Entrenamiento de los coaches

Coach significa ser consejero, guía, líder u orientador, en quien se confía por ser un entrenador, quien debe emplear parte de sus esfuerzos en el desarrollo del personal a su cargo, con respecto al desempeño de este rol por parte del directivo Salazar (ob.cit), enfatiza en la necesidad de evaluar el desempeño de los docentes antes de propiciar su

entrenamiento, se constituye en el elemento motivador; por cuanto, estos funcionarios al sentir que sus directivos se preocupan por su crecimiento personal y profesional, participaran con mayor interés y persistencia para actualizar sus conocimientos en el área pedagógica a través del entrenamiento ofrecido por la organización.

Comprensión de los coaches. En este rol, los coach ontológicos, tienen que comprenderse a sí mismos primero para comprender a los demás, porque todos los miembros de un equipo de trabajo tienen algo en común, hay que entender a su vez la individualidad de cada persona, este reto a criterio de Goleman (ob.cit), consiste en comprender y valorar los puntos comunes; pero también las diferencias; de igual manera, las múltiples formas en que pueden afectarse las relaciones entre las personas.

En cuanto al desempeño de los directivos como coach ontológico, en la institución escolar, corresponde al desarrollo de habilidades sociales

para manejar los sentimientos, reacciones o emociones propias y de los demás, porque, de esta manera, podrán según Graffé (2010), utilizar esa información para guiar el pensamiento y las acciones del personal a su cargo, por lo tanto, el directivo debe conocer sus propias reacciones, actitudes y sentimientos más comunes, priorizándolas en el momento de sus intervenciones.

Orientación de las metas. El directivo según Salazar (ob.cit), como coach, requiere involucrar a su personal en el establecimiento de las metas institucionales asociadas al desempeño profesional de los educaciones, además, debe ser preciso y concreto al formular metas realistas, propiciando la interacción entre las personas, porque así se expondrán con precisión situaciones o problemas que pueden interferir en el alcance de la efectividad delos planes de actualización profesional del personal docente.

Cada uno de los roles de desempeño mencionados, deben ser consideradas en opinión de Cook (ob.cit), por los gerentes educativos

durante su gestión para conducir asertivamente el proceso de desempeño profesional del personal a su cargo, de tal forma que puedan mantener la efectividad de las acciones gerenciales que se llevan a cabo en la organización educativa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La revisión de la temática generó las siguientes conclusiones:

Con respecto al objetivo específico 1, orientado conocer como es el proceso de gestión del personal directivo como coach ontológico, Los directivos en su condición de gerentes como coach ontológico, deben direccionar su gestión a facilitar oportunidades que propicien experiencias profesionales al colectivo docente.

Asimismo, el gerente al desarrollar el enfoque del coaching ontológico, estimula y motiva al personal a su cargo para que participen activamente en los procesos educativos, se capaciten, a través de un proceso comunicacional, elevando la autoestima y el buen

desempeño en las funciones a cumplir en la organización. Por ello su gestión debe ser calificada, capaz de hacer un trabajo dinámico, lo cual implica ser promotor del desempeño profesional de los docentes, de tal forma que se convierten en facilitadores efectivos del proceso educativo, gerencial y pedagógico dentro y fuera de la organización.

En relación con el objetivo específico 2, determinar los elementos del coaching ontológico que requiere tomar en cuenta el gerente educativo orientado a la gestión del desempeño profesional de los docentes, se tiene que cuando el gerente hace uso de los elementos del coaching ontológico correspondiente a las emociones, el lenguaje y la retroalimentación, logra un beneficio considerablemente sobre el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal, porque se utiliza como una forma de entrenar o motivar preparar al docente tomando en cuenta sus características y potencialidades para la ejecución de su praxis pedagógica en el ámbito que le compete asumir; de esta

manera la constante capacitación y preparación aplicando el coaching ontológico, favorece la ejecución de actividades académicas y administrativas dentro de la organización educativa.

En cuanto al objetivo específico 3, orientado a identificar los roles gerencial en la gestión de los directivos para el desempeño profesional de los docentes desde la perspectiva del coaching ontológico, los fundamentales son: la concreción de expectativas, el entrenamiento y comprensión de los coaches y la orientación de las metas, roles que llevan al gerente a fortalecer el desempeño del personal a su cargo, desarrollando una gerencia de calidad, más efectiva y eficiente.

Por consiguiente se recomienda, que el directivo para lograr el buen desempeño del personal docente en la organización educativa, debe intensificar el entrenamiento del personal a partir del uso adecuado del Coaching Ontológico, con la finalidad de otorgar variabilidad en la forma de trabajo, y así cumplir con

los objetivos propuestos en organización educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Caracas: Episteme.

Cárdenas, L (2011). **Influencia de la Aplicación del Coaching Ontológico en el Desarrollo del Desempeño Docente en los Centros Educativos de Huancayo-Perú**. Trabajo de grado. No publicado. Universidad Nacional del Centro. Perú.

Cook, M (2007). **Coaching Efectivo. Cómo Aprovechar la Motivación Oculta de su Fuerza Laboral**. Colombia: McGraw Hill.

Druker, P (2007). **La Gerencia en el Siglo XXI**. Bogotá: Norma.

Echeverría, R (2005). **Coaching**. Argentina: Granica.

Fermín, C (2006). **El Gerente Educativo**. Caracas: Cosmos.

Graffé, G (2010). **Gestión Educativa para la Transformación de la Escuela**. Caracas: Fedupel.

Goleman, D (2006). **Inteligencia Emocional**. España: Kairos.

Olalla, J (2005). **El Portal del Coaching**. Buenos Aires: Duncan.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2010). **La Educación Encierra un Tesoro**. Revista Educación. Barcelona España.

Requeijo, D y Lugo, A. (2010). **Administración Escolar**. Caracas: Biosfera.

Rodríguez, M (2012). **Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial Emergente en el Mejoramiento de la Calidad Educativa en la Educación Media General**. Trabajo de grado. No publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Rogers, C (1998). **El Proceso de Convertirse en Persona**. México: Prentice Hall.

Rojas, F (2009). **Coaching**. Caracas: Panapo.

Rosendo, M. (2012). **Competencias Gerenciales de los Directivos en la Promoción del Mejoramiento Profesional de los Docentes de Educación Media General**. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Yacambú.

Ruiz, J (2007). **Gerencia para la Calidad en el Aula**. Caracas: FEDUPEL.

Salazar, D (2007). **Gerencia en el Aula**. Maracay: Lauro.

Zarate, M (2009). **Psicología y Coaching**. Universidad Autónoma de Madrid. España.