



**Evaluación del perfil coaching en docentes tutores de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.**

Temática:  
**Administración educativa para el aprendizaje**

**Dirigirse a:**

**M.A. Alma Rosa Araiza Zapata**  
(614) 425-42-42 [araraiza@uach.mx](mailto:araraiza@uach.mx)

**M.A. Georgina Nájera Zúñiga**  
(614) 345-82-54 [gnajera@uach.mx](mailto:gnajera@uach.mx)

**M.A. y M.S.I. Mario Carrera Ramos**  
(614) 171-01-89 [mcarrera@uach.mx](mailto:mcarrera@uach.mx)

**Institución de procedencia:**

Universidad Autónoma de Chihuahua  
Facultad de Contaduría y Administración  
Av. Escorza No. 900, Zona Centro. CP. 31000  
Tel. (+52) (614) 439-1500  
Chihuahua, Chih., México

León, Gto., México, septiembre de 2011

<b>Índice.</b>	<b>Página</b>
Resumen.....	3
Introducción .....	4
Descripción del problema .....	5
Marco teórico .....	6
Metodología empleada .....	12
Resultados .....	13
Conclusiones .....	15
Recomendaciones .....	17
Bibliografía .....	19

## **Resumen.**

Coaching es un proceso que apoya a las personas a rendir al máximo de sus capacidades, centrado en la solución, promoviendo el desarrollo del pensamiento y la acción. Mediante una metodología estructurada, permite trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo potencial de las personas. Por tal motivo, se decidió llevar a cabo la presente investigación cuyo objetivo principal fue evaluar el perfil coaching en los docentes tutores de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH) de acuerdo a una metodología. El diseño de la investigación de este trabajo fue bajo la normalización de los procedimientos para construir y evaluar un diseño de investigación mediante un método no experimental, transeccional descriptivo, el cual fue comprobado por métodos cualitativos. La población de interés fueron los docentes tutores de la FCA de la UACH. Se analizó la coincidencia de los indicadores del perfil coaching en el perfil de los docentes tutores, siendo los siguientes: concretizar, reflejar, empatía, congruencia, aceptación, escucha profunda y retroalimentación. Para el diseño del instrumento se analizaron tres teorías sobre el perfil coaching, de las cuales se tomó como base el modelo de perfil de coaching del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México, se generó un cuestionario el cual se aplicó para la recolección de datos, en el presente documento se encuentra una tabla con los resultados obtenidos, se puede concluir que los objetivos planteados, se cumplieron, en lo que respecta a la hipótesis si se cumple ya que los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los docentes tutores coinciden con las habilidades en un 62% del total. **Palabras clave: docentes, tutores, coaching, coach, coachee, perfil, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua.**

## **Introducción.**

En la última década, la búsqueda de la calidad integral de los individuos, ha favorecido y estimulado la utilización y aplicación de diferentes técnicas de formación y desarrollo personal, que favorecen el aprendizaje y redundan en la eficacia personal, mejorando el rendimiento de los individuos y los grupos. Entre dichas prácticas destaca el proceso de coaching que está siendo aplicado en las organizaciones que adoptan el enfoque por competencias.

Los líderes actuales se enfrentan cada vez más a retos mayores, por lo que deben desarrollar competencias diferentes a las que se han considerado válidas tradicionalmente. La cultura organizativa actual concede una creciente importancia al aprendizaje y a las relaciones interpersonales, por encima del sistema tradicional fundamentado en el control y la autoridad (Keeys, 1994).

Como consecuencia, los responsables máximos de las organizaciones deben ser capaces de impulsar el cambio, mostrar capacidades de negociación, conciliación y cooperación, así como una manifiesta orientación a personas.

El coaching está íntimamente relacionado con el aprendizaje porque entraña aprendizaje. El coaching guarda una relación más estrecha con formular las preguntas apropiadas, que con facilitar respuestas. Un coach se compromete en una alianza de colaboración con el individuo para establecer y clarificar la finalidad y los objetivos, y desarrollar un plan de acción destinado a su consecución (Zeus & Skiffington, 2002).

Asimismo, el coaching está muy relacionado con el cambio y la transformación, con la identificación y modificación de comportamientos poco adecuados o desadaptados y con el establecimiento de planes de acción destinados al aprendizaje y aplicación de las nuevas conductas y a la satisfacción de objetivos y metas. (Schlegelmich & Fresco, 2005).

Se puede considerar al coaching esencialmente como una conversación, es decir, un diálogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a resultados. El coaching consiste en ayudar a las personas individualmente a acceder a lo que saben. Es posible que nunca se hayan formulado las preguntas, pero tienen las respuestas. El coach asiste, apoya y anima a los individuos para que encuentren dichas respuestas.

## **Descripción del problema.**

La Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH) trabaja bajo el esquema de educación por competencias, y con el programa de Tutorías, en el cual los docentes tutores guían y acompañan a sus tutorandos (alumnos) durante el estudio de su carrera universitaria. En este esquema de educación por competencias los alumnos deben lograr adquirir el conocimiento por sí mismos,

A la función de tutor se le concede una creciente importancia y por encima de métodos tradicionales se recomienda utilizar y aplicar diversas técnicas de formación y desarrollo que cuenten con mayor impacto en la actualidad, que motiven y faciliten el aprendizaje de los alumnos, mejorando su rendimiento.

En función a lo anterior, se decidió evaluar las habilidades del perfil de coaching que coinciden con los docentes tutores de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua

## **Objetivos**

### **A. General**

Evaluar el perfil del coaching en los docentes tutores de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua de acuerdo a una metodología.

### **B. Específicos**

- Identificar teorías para la evaluación del perfil coaching.
- Seleccionar una teoría para la presente investigación en dicho estudio.
- Diseñar y aplicar un instrumento, en base a la metodología de la teoría seleccionada y analizar las habilidades que coinciden con el perfil de coaching en los docentes tutores, de la Facultad de Contaduría y Administración.

## **Marco teórico.**

### **Coaching**

Asesoramiento personalizado, que facilita el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades.

Ello comporta extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales, para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo. (Dilts, 2004)

### **Coach**

El coach es aquel que dinamiza y acompaña en su aprendizaje y perfeccionamiento, a la persona tutelada. El trabajo del coach es estimular y facilitar, a través de una metodología científica, válida y fiable a la reflexión del coachee de manera que diseñe y se comprometa a un plan de acción, fruto de la sinergia del trabajo de ambos. (Villa & Caperán, 2010)

### **Coachee**

Es el que toma sus propias decisiones y el que define sus objetivos: corregir un comportamiento, mejorar el rendimiento o aprender nuevas habilidades, de él mismo depende la consecución de las metas. (Castillo, et. al., 2008)

### **Docente**

Se define como una persona cuya actividad profesional implica la transmisión de conocimientos, actitudes, y habilidades que se imparten a los alumnos en un programa educativo. (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2003)

### **Tutor**

Es el educador encargado de acompañar al alumno y al grupo durante su estancia en la institución en un curso escolar para favorecer su formación integral. (López, 2005)

### **Perfil**

Como perfil profesional se ha hecho presente en los planes de estudios, mediante la formulación categorizada de rasgos, conocimientos, habilidades y destrezas que deberán adquirirse y

desarrollarse durante la carrera y conformaran su competencia profesional específica. De esta manera los fines educacionales son los que originan un perfil, y este adquiere un sentido orientador que vincula estrictamente lo académico y lo laboral. (Gil, 1994)

Entre los objetivos y beneficios directos del coaching, destacan la clarificación de lo que la persona quiere en la vida (finalidad y visión), establecimiento de más objetivos eficaces; tener a alguien al lado que le apoye y anime en su transición hacia el cambio; tener a alguien que le ayude a estar concentrado, que le desafíe, que le obligue a sentirse responsable y que se encare y le reproche cuando incumplen los compromisos; en definitiva, disponer de un buen interlocutor con quién compartir ideas, planes y estrategias (Jones & Spooner, 2006).

A continuación se describen algunas teorías que se refieren al perfil de coaching:

- a) **La teoría de Instituto Tecnológico de Teléfonos de México, (2011), sobre el Perfil de coaching** está sustentada en las habilidades clave, actitudes, escucha profunda y observación que todo tutor.

### **Habilidades clave.**

#### Concretizar

- Hablar concretamente, no hablar con generalidades o divagar.
- Intervenir activamente.
- Pedir información más específica. Preguntas que ayudan: Qué, cómo, y para qué.
- Es ser específico, hablar clara y directamente.

#### Reflejar

- Significa comunicar al otro, de una forma concreta, que lo entendimos.
- Resumir (decir lo mismo, pero con otras palabras).

- Acentuar lo que el emisor expresa de forma manifiesta (es lo que dice) o en forma implícita (lo que no se expresa con palabras sino con la comunicación no verbal).
- Es una respuesta breve que resume, repite, resalta lo más importante o reproduce las últimas palabras que la persona comunicó.

### **Actitudes básicas.**

#### Empatía

- Es sentir lo que siente el otro.
- Es comprender el marco de referencia de la otra persona.
- Es poder comunicar al otro que entiendo lo que ha expresado.
- Comunicar al otro mi comprensión de modo que sea clara y entendible.

#### Formas de crear empatía

- Tomarse en serio las necesidades e inquietudes de los demás.
- Valorar los sentimientos y actitudes de otros.
- Respetar la vida privada, experiencias y valores de los demás.
- Escuchar activamente.
- Utilizar un lenguaje corporal abierto y un tono de voz agradable.
- Evitar los juicios y críticas.
- Mostrar interés en lo que dicen los demás.
- Abstenerse de brindar consejos no solicitados.

#### Congruencia

- Es pensar, sentir y actuar de la misma manera.
- Aceptarse como se es para poder aceptar al otro.

#### Aceptación

- Significa no hacer juicios.
- Es una aceptación genuina por lo que el otro es.

- Respetar al otro como un individuo aparte con la libertad de tener sus propios sentimientos, experiencias y formas de pensar.

## **Escucha profunda y observación**

### **El escuchar**

La comunicación humana abarca dos facetas primordiales. Hablar y escuchar. Generalmente se piensa que es más importante hablar, ya que esta faceta parece constituir el lado activo de la comunicación. Mientras escuchar se suele considerar como algo pasivo. Escuchar generalmente se da por sentado y rara vez se contempla como un asunto potencialmente problemático.

No obstante, las personas están empezando a aceptar que les resulta difícil escuchar lo que otros dicen y que poseen verdaderas dificultades en hacerse escuchar de la forma en que desearía.

Escuchar es un factor determinante de la comunicación humana y del lenguaje. La comunicación descansa principalmente en el ser escuchados, es el escuchar, no el hablar, lo que confiere sentido a lo que decimos. Por tanto escuchar es lo que dirige todo el proceso de comunicación.

La escucha profunda incluye:

- Observar: describir lo percibido sin juzgar ni interpretar.
- Establecer contacto visual.
- Parafrasear: repetir la última frase o palabra para continuar el diálogo.
- Postura corporal abierta.
- Lenguaje adecuado: el modo como se dicen las cosas.

La retroalimentación debe de ser:

- Inmediata (oportuna).
- Orientada a la acción.
- Positiva.
- Motivante.
- Constructiva.

b) **La teoría de John Withmore, (2003)**, nos entrega su modelo GROW para definir los 4 pasos por los cuales pasa un perfil de coaching:

1. GOAL (Meta):

- Objetivo: definir y establecer una meta a alcanzar
- Preguntas del coach: ¿Cuál es tu reto? ¿Cuál es tu objetivo? ¿Cómo sabrás que has alcanzado tu meta?

2. REALITY (Realidad):

- Objetivo: describir y examinar la situación actual del coachee y la distancia que lo aleja de su reto.
- Preguntas del coach: ¿Cuál es tu situación actual? ¿Qué te falta para alcanzar tu reto? ¿Qué dificulta tu camino?

3. OPTIONS (Posibilidades):

- Objetivo: considerar las opciones que se presentan para superar las limitaciones o medir las posibilidades que existen.
- Preguntas del coach: ¿Qué opciones tienes? ¿Cuáles son los pros y los contras de cada opción? ¿Qué factores tienes que tomar en cuenta? ¿Existen otras alternativas que podrías considerar?

4. WILL (Voluntad):

- Objetivo: establecer un plan de acción detallado y un timing para motivar al coachee y comprometerle
- Preguntas del coach: ¿Cuáles son los siguientes pasos? ¿Cuándo empezarás? ¿Cómo medirás tus avances? ¿Qué harás para superar los obstáculos que se te puedan presentar?

El método Grow básicamente se basa en estas mismas etapas que hemos usado para definir el método para actuar. Así, lo que se trata de hacer siempre es:

- Definir meta u objetivo.
- Analizar la situación actual.
- Barajar las opciones que tenemos.
- Realizar un plan de acción y llevarlo a cabo.

c) **Pierre Ángel y Patrick Amar, (2007)**, nos comentan en su teoría del perfil del coaching, la postura entre el saber estar y el saber hacer.

### **Postura entre el saber estar y el saber hacer.**

El coaching introduce una práctica a medio camino entre el saber estar y el saber hacer en un incesante vaivén en el que el proceso gana la mano a menudo al contenido. El modo de ser y estar y las competencias relacionales, en las que una parte importante de la percepción procede del inconsciente, e incluso de lo irracional, son los fundamentos indispensables de la alianza que se cimenta gracias a la aportación de herramientas destinada a identificar y trabajar la problemática del cliente.

El saber estar también está basado en un modo de ser caracterizado por la serenidad, la confianza en uno mismo, la coherencia interna, el optimismo y la capacidad para tolerar la incertidumbre y las preocupaciones del otro. Ese modo de ser se actualiza en la triple aceptación de uno mismo, con su potencial y sus límites, del otro en su alteridad radical (comprendida, si se da el caso, su negativa a cambiar) y del entorno con sus obligaciones y sus oportunidades.

El coaching se despliega en un marco y una estrategia alimentada por las teorías del coach sobre la organización y sobre la persona y las técnicas de intervención.

Las herramientas son útiles, ya que permiten estructurar la interacción, asumir la problemática planteada y progresar hacia una resolución.

La pericia es importante en varios niveles: técnicas de escucha y de cuestionamiento para comprender la problemática e impregnarse del marco de referencia y de los desafíos del otro; capacidad de diagnóstico para identificar las necesidades; competencias relacionales para analizar los factores transferenciales y fortalecer la alianza; trabajo de traslado de la petición explícita a una petición implícita; reestructuraciones cognitivas y técnicas de replanteamiento para abrir nuevas perspectivas y permitir el cambio; tareas entre las sesiones y acompañamiento en la acción.

Su perfil se basa en los siguientes elementos constitutivos:

- Una madurez personal y profesional, cimentada en un equilibrio personal, una experiencia vital y un recorrido profesional pertinentes;

- Una experiencia significativa o al menos una importante sensibilización en el mundo de la empresa: este conocimiento es importante para captar el contexto organizativo y sus retos, compartir el marco referencial del cliente, comprender el tipo de problemática, expuesta especialmente en todo le puede permitir, gracias al Feedback de un observador mas objetivo, evitar errores, desbloquear situaciones y abrir otras posibilidades de intervención.

Después de comparar las tres teorías anteriores, se considera la más la del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (INTTELMEX), para la presente investigación.

### **Problema eje.**

¿Cuáles son las principales características del perfil del coaching que coinciden con las que manifiestan los docentes tutores de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua?

### **Hipótesis.**

A. Central.

La mayoría de los docentes tutores coinciden con las habilidades del perfil de coaching.

B. Específica.

Las habilidades del perfil de coaching que más coinciden son empatía y concretización.

### **Metodología empleada.**

**A. Naturaleza:** La naturaleza es de tipo cualitativa dado el objetivo de la investigación es identificar las habilidades de reflejar, concretizar, empatía, congruencia, aceptación y escucha profunda.

**B. Tipo de investigación:** El tipo fue transeccional descriptivo, ya que se recolectó la información en un tiempo único.

**C. Forma:** Se maneja una forma descriptiva, ya que de acuerdo al cuestionario aplicado, se identifican las habilidades con que coinciden los docentes tutores.

**D. Modo:** De campo con apoyo bibliográfico

**E. Método de investigación:** El método utilizado fue teórico-deductivo ya que se investigaron diferentes teorías del perfil de la herramienta de coaching.

**F. Técnicas de investigación:** Se revisaron tres teorías sobre los perfiles de la herramienta de coaching; se seleccionó la teoría utilizada por INTTELMEX, en base a ella se diseñó y fue aplicado un instrumento a los docentes tutores de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua, con enfoque en el ámbito educativo, en el cual se identificó la coincidencia de las habilidades; el muestreo fue no probabilístico. Recopilación y análisis de información escrita. Con la investigación documental se logró el sustento principal de la investigación.

**G. Técnicas auxiliares:** Procesador de textos Word y hoja de cálculo Excel.

**H. Universo:** Personal docente de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

**I. Población:** Personal docente tutor de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

## **J. Análisis de resultados**

Los resultados que a continuación se muestran fueron obtenidos de la aplicación del instrumento para evaluar el perfil del coaching en los docentes tutores de la Facultad de Contaduría y Administración, a continuación se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 1. Resultados de las encuestas en los docentes tutores**

Total docentes tutores encuestados: 27 hombres y 28 mujeres (55)						
Total de docentes tutores activos: 28 mujeres y 29 hombres (57)						
Conocen Coaching: Si: 38 No:16 No contesto: 1						
Respuestas del cuestionario del perfil coaching						
Afirmaciones	Hombres		Mujeres		Total	Total
	Coinci- dentes	No coincidentes	Coinci- dentes	No coincidentes	Coinci- dentes	No coincidentes
1	14	13	21	7		
8	11	16	17	11		
Total habilidad: concretizar	25	29	38	18	<b>63</b>	47
2	20	7	22	6		
9	16	11	20	8		
Total habilidad: reflejar	36	18	42	14	<b>78</b>	32
3	11	16	10	18		
10	11	16	11	17		
Total habilidad: empatía	22	32	21	35	43	<b>67</b>
4	13	14	16	12		
11	18	9	22	16		
Total habilidad: congruencia	31	23	38	18	<b>69</b>	41
5	18	9	5	23		
12	18	9	21	7		
Total habilidad: aceptación	36	18	26	30	<b>62</b>	48
6	22	5	26	2		
13	15	12	20	8		
Total habilidad: escucha profunda	37	17	46	10	<b>83</b>	27
7	20	7	18	10		
14	18	9	16	12		
Total habilidad: retroalimentaci ón	38	16	34	22	<b>72</b>	38
Total correctas	200	124	207	129	<b>407</b>	253
Total porcentual	62	38	62	38	<b>62</b>	38

En esta tabla en forma de matriz, se presenta un concentrado de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes tutores. En la columna de la izquierda está el listado de las siete habilidades de coaching, en las siguientes cuatro columnas se dividió a los sujetos de investigación en dos subgrupos: hombres y mujeres y a su vez, cada uno de estos en: quienes coinciden y quienes no coinciden con el perfil de las habilidades coaching.

Es de llamar la atención que de toda la muestra, la habilidad que mas alto puntaje tuvo, fue la de escucha profunda, y la más baja la habilidad de empatía.

El subgrupo de las mujeres docentes tutores obtuvo más altas coincidencias en: concientizar, reflejar, empatía y escucha profunda.

En cambio los hombres, mostraron mayor puntaje en congruencia y retroalimentación. Sin embargo, en puntajes totales tres de cada cinco coinciden con el perfil coaching.

## **Conclusiones**

Coaching es un proceso que apoya a las personas a rendir al máximo de sus capacidades, centrado en la solución, promoviendo el desarrollo del pensamiento y la acción. Mediante una metodología estructurada, permite trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo potencial de las personas. Por tal motivo, se decidió llevar a cabo la presente investigación, en donde el problema eje pretende identificar las principales características o habilidades del perfil del coaching, que coinciden con las que señalan los docentes tutores de la FCA de la UACH. Se diseño y aplicó un instrumento, conocido como encuesta, para este ámbito. Este instrumento permite identificar las habilidades del perfil de coaching con las que coinciden los docentes tutores, los resultados fueron los siguientes:

Los objetivos planteados inicialmente, se cumplieron, ya que en el desarrollo de la investigación, se logro evaluar las habilidades que coinciden con el perfil de coaching en los docentes tutores, de la Facultad de Contaduría y Administración, de acuerdo a la teoría seleccionada, previamente se identificaron y revisaron tres teorías para la evaluación del perfil coaching, y se selecciono

como base la teoría de entrenamiento del perfil de coaching del INTTELMEX. Se diseñó y aplicó un instrumento, en base a dicha metodología.

En lo que respecta a la hipótesis se puede concluir que si se cumple ya que los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los docentes tutores coinciden con las habilidades en un 62% del total.

En la hipótesis, en donde se plantea que las habilidades del perfil de coaching más frecuentes en los docentes tutores, son empatía y concretización. No se cumple ya que Los resultados obtenidos demuestran que las habilidades más frecuentes son la habilidad de reflejar y la habilidad escucha profunda.

Se concluye que el coaching es una teoría cuya metodología consiste en ayudar a las personas a acceder a lo que cada persona ya sabe, guarda una relación más estrecha con formular las preguntas apropiadas, que con facilitar respuestas. El Perfil de coaching se sustenta en las competencias clave, actitudes, escucha profunda y retroalimentación. Estas se tomaron como base y en los resultados obtenidos de la investigación al aplicar el cuestionario se encontró lo siguiente:

- Que la mayoría de los docentes tutores de la FCA de la UACH coinciden con las habilidades del perfil del coaching.
- **Habilidades clave.**

**Concretizar:** En base a las respuestas del planteamiento 1 y 8 del cuestionario, los resultados reflejan que en la mayoría de los docentes tutores manifiestan la habilidad de concretizar, con un 57%.

**Reflejar:** Los resultados del planteamiento 2 y 9 del cuestionario, comprueban que la habilidad de reflejar del perfil del coaching, en docentes tutores de la Facultad de Contaduría y Administración, predomina con un 71% en las respuestas coincidentes.

- **Actitudes básicas.**

**Empatía:** En base a las respuestas del planteamiento 3 y 10 del cuestionario, se muestra que la mayoría de los docentes tutores no manifiestan la habilidad de empatía con un 61%.

**Congruencia:** Los datos arrojados a las respuestas del planteamiento 4 y 11 del cuestionario, se muestra que los docentes tutores de la Facultad de Contaduría y Administración tienen una gran habilidad de congruencia al contestar acertadamente con un 63%.

**Aceptación** Los docentes tutores de la Facultad de Contaduría y Administración de acuerdo a las respuestas del planteamiento 5 y 12 del cuestionario, muestran habilidad de aceptación en 56% coincidente, mientras que un 44% es no coincidente.

- **Escucha profunda:** El 75% de docentes tutores de la Facultad de Contaduría y Administración, de acuerdo a las respuestas del planteamiento 6 y 13 del cuestionario, cuentan con la habilidad de escucha profunda mientras de una manera muy importante, mientras el 25% no cuenta con la habilidad.
- **Retroalimentación:** Dentro de la población de docentes tutores de la Facultad de Contaduría y Administración el 65% tiene la habilidad de retroalimentación, de acuerdo a las respuestas 7 y 14 obtenidas del cuestionario.

## **Recomendaciones**

En base a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, es posible presentar las siguientes recomendaciones:

El coaching es una práctica que se recomienda apliquen los docentes tutores para optimizar la gestión de los mismos.

Vía capacitación, estimular y reforzar las habilidades del perfil de la herramienta de coaching en los docentes tutores. Asimismo en base a los resultados las habilidades que requieren mayor atención son empatía y aceptación, por lo que se recomienda profundizar en el desarrollo de estas habilidades.

Proporcionar el valor significativo de lo que la acción coaching representa en el área de la docencia, al aplicar esta acción los docentes tutores promueve la eficiencia de los alumnos, generando en ellos un desarrollo de habilidades profesionales, empatía, confianza, y desarrollo de conocimientos.

Se propone desarrollar trabajos futuros para investigar sobre el uso e impacto de prácticas de coaching, en términos de rendimiento y satisfacción, con el objeto de ser implementadas en la universidad y organizaciones como una necesidad del desarrollo del capital humano e intelectual.

Como recomendación alterna se puede mencionar, que la aplicación del coaching no dependerá simplemente del uso profesional que se le dé dentro de la organización, sino, de la aplicación del mismo en la vida personal del docente. Es decir, al momento de ser aplicado sobre su vida personal esto traerá consigo las características y ventajas para el aula de clases, lo cual facilitará la aplicación en los alumnos.

## Bibliografía

Altra, V., Curos, M., Díaz, Ch. & Rodríguez, J., (2005). Desarrollo del factor humano Editorial UOC. Pág. 267. ISBN: 84-9788-115-X. Recuperado el 5 de abril del 2011 de: [http://books.google.com/books?id=WZhiexkVvecC&printsec=frontcover&dq=desarrollo+del+factor+humano&hl=es&ei=ExKgTcrSB-vXiAK1kKn9Ag&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=WZhiexkVvecC&printsec=frontcover&dq=desarrollo+del+factor+humano&hl=es&ei=ExKgTcrSB-vXiAK1kKn9Ag&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

Anuies-unesco. (2004). La educación superior virtual en América Latina y el Caribe. Pág. 112. ISBN: 970-704-070-X. Recuperado el 27 de febrero del 2011 de: <http://books.google.com/books?id=Zh09X8OodyoC&pg=PA177&lpg=PA177&dq=La+educaci%C3%B3n+superior+virtual+en+Am%C3%A9rica+Latina+y+el+Caribe+Escrito+por+Anuies-unesco&source=bl&ots=v3g6ImrghQ&sig=T8IUntCtTs2p27BhE-vXLjE7Ut4#v=onepage&q&f=false>

Castillo, C. (2008). Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo Colección EOI Escuela de Organización Industrial. Pág. 109. ISBN: 978-84-936547-3-3. Recuperado el 19 de marzo del 2011 de: [http://www.slideshare.net/slides\\_eoi/nuevas-tendencias-en-la-retencion-y-mejora-del-talento](http://www.slideshare.net/slides_eoi/nuevas-tendencias-en-la-retencion-y-mejora-del-talento)

Dilts, R. (2004). Coaching: herramientas para el cambio. Editorial Urano. Pág. 312 ISBN 84-7953-581-4

Bloch, M. (2001). Proactive coaching. Training, Vol. 38, No. 5. Pág. 58-66.

Facultad de Contaduría y Administración. Reglamento Interior de la Facultad de Contaduría y Administración. Capítulo I. De los objetivos de la Facultad de Contaduría y Administración. Artículo 1. Pág. 1. Recuperado el 20 de Marzo del 2011 de <http://www.fca.uach.mx/Documentos/Leyes%20y%20Reglamentos/ReglamentoInternoFCA.pdf>

Gil, R. (1994). Figuras Sobresalientes de la comunicación social, un perfil de ejemplaridad de los comunicadores, Universidad Católica Andrés Bello. Pág. 33. ISBN: 980-244-096-5. Recuperado el 20 de marzo del 2011 de: [http://books.google.com/books?id=uwQbv349huUC&pg=PA14&lpg=PA14&dq=Figuras+sobresalientes+de+la+comunicaci%C3%B3n+social:+un+perfil+de+ejemplaridad+...Escrito+por+Rosamelia+Gil+Guzm%C3%A1n&source=bl&ots=8WplhuiVie&sig=my5V1gF2C414kSF1bKtzyZw5jhI&hl=es&ei=2ImfTYOvI4jTiALjroCAAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=uwQbv349huUC&pg=PA14&lpg=PA14&dq=Figuras+sobresalientes+de+la+comunicaci%C3%B3n+social:+un+perfil+de+ejemplaridad+...Escrito+por+Rosamelia+Gil+Guzm%C3%A1n&source=bl&ots=8WplhuiVie&sig=my5V1gF2C414kSF1bKtzyZw5jhI&hl=es&ei=2ImfTYOvI4jTiALjroCAAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

Greco, J. (2001). Coaching: la cultura del entrenamiento. Harvard Deusto Business Review. Vol.104. Pág. 76-80. ISBN: 0210-900X

González, R. (2005). Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de los recursos humanos. Ideas propias. Editorial S.L. Pág. 112, 117. ISBN: 84-934547-5-3. Recuperado el 8 de abril del 2011 de:

[http://books.google.es/books?id=nW9J600LUd8C&printsec=frontcover&dq=Nuevas+Tecnolog%C3%ADas+Aplicadas+a+la+Gesti%C3%B3n+de+los+Recursos+Humanos&hl=es&ei=vyGgTdCbCs3KiAKsmoX\\_Ag&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CEEQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.es/books?id=nW9J600LUd8C&printsec=frontcover&dq=Nuevas+Tecnolog%C3%ADas+Aplicadas+a+la+Gesti%C3%B3n+de+los+Recursos+Humanos&hl=es&ei=vyGgTdCbCs3KiAKsmoX_Ag&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CEEQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

INTTELMEX. (2011). Manual de Capacitación. Coaching: gestión del talento, manual del participantes. México.

Jones, G. & Spooner, K. (2006). Coaching high achievers. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 58, No. 1, pp. 40-50. ISBN: 2006-04784-004

Jowett, S. (2005). The coach-athlete partnership. The Psychologist. Special Issue: Enabled, Vol. 18, No. 7, pp. 412-415, ISBN: 9780736057806. Recuperado el 9 de abril del 2011 de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/847/84710314.pdf>

Oltra, C. (2005). Desarrollo del factor humano. Pág. 267. ISBN: 978-84-267-1498-5

Organization for Economic Co-operation and Development. (2003). Los docentes son importantes: atraer, formar y conservar a los docentes. Pág. 30. ISBN: 978-92-64-07403-3  
Recuperado el 15 de marzo del 2011 de:

<http://www.pearsoneducacion.net/dalessio/estrategia/3PlaneamientoEstrategicodeSectorCafetalerodelPeru.pdf>

Payeras, J. (2005). Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados. Ed. Díaz de Santos. Pág. 49, 50. ISBN: 978-84-7978-630-2

Pierre, A. & Patrick, A. (2007). Guía práctica del coaching. Ed. Paidós Ibérica, S.A. Pág. 75-79. ISBN: 9788484691402. Recuperado el 30 de marzo del 2011 de:

[http://books.google.com.mx/books?id=3eZG6eM5Fl8C&printsec=frontcover&dq=GUIA+DE+COACHING&hl=es&ei=4rSfTeEC5uGIAqHO3P4C&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q=perfil%20del%20coaching&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=3eZG6eM5Fl8C&printsec=frontcover&dq=GUIA+DE+COACHING&hl=es&ei=4rSfTeEC5uGIAqHO3P4C&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q=perfil%20del%20coaching&f=false)

Real Academia de la Lengua. (2001). Diccionario de la lengua española. Ed. Espasa-Calpe, Madrid, 22<sup>a</sup> ed. ISBN: 9788429405477 Recuperado el 22 de marzo del 2011 de:  
<http://www.rae.es/rae.html>

Roman J. & Ferrández, M. (2008). Liderazgo y Coaching. Libros en red. Pág. 200. ISBN: 9781597543637. Recuperado el 20 de febrero del 2011 de:  
<http://www.librosenred.com/libros/liderazgoycoaching.html>

Schlegelmich, A. & Fresco, D. (2005). Emotion-focused therapy: Coaching clients to work through their feelings. Counselling Psychology Quarterly. Vol. 18, No. 3. Pág. 225-226. ISBN: 0718-2724. Recuperado el 15 de marzo del 2011 de:  
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/847/84710314.pdf>

Universidad de Talca. (2006). Journal of technology management & innovation. Volumen I. Issue 3. Pág. 132. ISBN: 0718-2724. Recuperado el 25 de febrero del 2011 de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/847/84710314.pdf>

Villa, J. & Caperan, J. (2010). Manual del Coaching: El Coach. Ed. Profit. Pág. 25. ISBN: 978-84-96998-31-5. Recuperado el 25 de Marzo del 2011 de:

[http://books.google.com/books?id=8C6\\_w4VgMCsC&pg=PA208&dq=Villa,+J.+%26+Caperan,+J.,++\(2010\)+Manual+de+Coaching,+++Ed.+Profit,+2010&hl=es&ei=4BKgTYehF-bOiAKu4JD5Ag&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CEIQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=8C6_w4VgMCsC&pg=PA208&dq=Villa,+J.+%26+Caperan,+J.,++(2010)+Manual+de+Coaching,+++Ed.+Profit,+2010&hl=es&ei=4BKgTYehF-bOiAKu4JD5Ag&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CEIQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

Withmore, J. (2003). Coaching. Ed. Paidós. Barcelona. Pág. 66 y 67. ISBN 84-493-1611-1. Recuperado el 15 de marzo del 2011 de:

[http://books.google.com/books?id=KXNJHv0gjDMC&pg=PA48&dq=modelo+de+grow+coaching&hl=es&ei=0Z6fTbjYIaXliALP1cCRAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDQQ6AEwAQ#v=onepage&q=modelo%20de%20grow%20coaching&f=false](http://books.google.com/books?id=KXNJHv0gjDMC&pg=PA48&dq=modelo+de+grow+coaching&hl=es&ei=0Z6fTbjYIaXliALP1cCRAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDQQ6AEwAQ#v=onepage&q=modelo%20de%20grow%20coaching&f=false)

Zeus, P. & Skiffington, S. (2002). Guía completa de coaching en el trabajo. Madrid: McGraw-Hill. ISBN: 958-41-0096-3.

APENDICE



Coaching en los Docentes Tutores

Estimado docente, se solicita de la manera más atenta colaborar para llenar este cuestionario, con el objetivo de identificar el perfil de COACHING en los docentes tutores, de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Conoces qué es el Coaching? Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES:

Selecciona de las siguientes frases, aquella con la que más te identifiques. Si quieres orientar o apoyar a un alumno, ¿cuál de las dos frases A ó B utilizarías en cada punto?

A	B	A	B
1. No me agrada tu desempeño.	No me agrada tu desempeño, ya que tus calificaciones son muy bajas.		
2. Por lo que me dices, entiendo que estas preocupado por entregar el proyecto el viernes	Estas preocupado por entregar el proyecto el viernes.		
3. Me abstengo de dar consejos que no me solicitan.	Me gusta dar consejos a las personas, cuidando mi tono de voz y lenguaje corporal.		
4. Actúo según las circunstancias.	Por lo regular, dadas las mismas circunstancias, actúo de una manera similar		
5. Evito hacer juicios sobre los demás.	Cuando observo a los demás frecuentemente hago juicios sobre ellos.		
6. Frecuentemente no establezco contacto visual al dialogar	Frecuentemente establezco contacto visual mientras dialogo.		
7. Es bueno esperarse para dar retroalimentación.	La retroalimentación debe ser lo más inmediatamente posible		

A	B	A	B
8. ¿Qué es lo que quieres lograr específicamente?	¿Pondrás tu mejor esfuerzo para lograr el objetivo?		
9. Estas molesto porque tus compañeros de equipo no trabajan igual.	Me parece que te sientes molesto por que tus compañeros de equipo no trabajen al mismo ritmo		
10. Procuo ponerme en el lugar del alumno al orientarlo.	Oriento al alumno, sin tener que involucrarme en su vida personal.		
11. Siempre digo lo que pienso	Según las circunstancias expreso lo que pienso		
12. Frecuentemente busco que los demás tengan mi punto de vista.	Siempre respeto la manera de pensar de los demás.		
13. Procuo poner más atención a lo que me está diciendo el alumno, que a su lenguaje corporal.	Procuo oír y ver a mi alumno mientras habla.		
14. En la retroalimentación primero se menciona lo que el alumno hizo bien.	En la retroalimentación primero se menciona lo que el alumno puede mejorar.		

Fuente: (Elaboración propia, 2011).