

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

**COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA EL  
FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE ENSEÑANZA Y  
APRENDIZAJE EN LA ESCUELA BOLIVARIANA  
CRISÓSTOMO PEROZO  
DE MOROTURO**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de  
Magister en Gerencia Educacional**

**Autora:** Rumalda Hernández

**Tutora:** Coromoto Álvarez

**Barquisimeto, Abril de 2018**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
"Dr. LUÍS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA"**

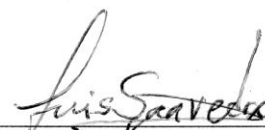
**COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA EL  
FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE ENSEÑANZA Y  
APRENDIZAJE EN LA ESCUELA BOLIVARIANA  
CRISÓSTOMO PEROZO  
DE MOROTURO**

**Por. Rumalda Hernández**

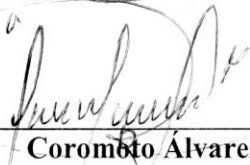
Trabajo de Grado de Maestría aprobado, en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente jurado, en la ciudad de Barquisimeto, a los 19 días del mes de Abril del año 2018.



**Nelson Guzmán  
C.I. 7.308.183**



**Luis Saavedra  
C.I. 6.980.299**



**Coromoto Alvarez  
C.I. 7.321.095**

## DEDICATORIA

*A Dios, porque él me ha llenado de vida y salud para vivir con alegría.*

*A mi Hijo Lizardo Hernández, por ser mi mayor motivación para continuar y seguir adelante, te amo hijo.*

*A mis Padres José Hernández (†) y Mercedes Corderos, porque es lo más bello que Dios me ha dado, por educarme y guiarme siempre.*

*A mis hermanos, porque son parte de mi vida, de mi día a día, por el inmenso amor que les tengo.*

*A toda mi familia, tíos y primos por ser mi pilar fundamental y llenarme de su amor y ejemplo.*

*A mis compañeras y amigos, por el apoyo constante, amor y amistad incondicional.*

## RECONOCIMIENTOS

A Dios principalmente, por darme salud, sabiduría, entendimiento y discernimiento todos los días de mi vida, especialmente durante el desarrollo de mi postgrado.

A la Divina Pastora por acompañarme siempre y por interceder ante Jesucristo su hijo en todo momento, para que Él llevara mis súplicas al Padre.

A mí estimada tutora Prof. Coromoto Álvarez, profesional de vocación, quien con mucha paciencia, sabiduría y dedicación me orientó a desarrollar mi investigación, a sortear las adversidades y obstáculos que se presentaron a lo largo del camino y durante la creación de mi trabajo de grado.

A mis jurados, Prof. Nelson Guzmán y Prof. Luis Saavedra, por la dedicación, tiempo y asesoría brindada durante los lapsos correspondientes para la creación de mi trabajo de grado.

A cada uno de los profesores que aportaron su granito de arena en todo el transcurso de la escolaridad de la maestría, en especial al Profesor Manuel Ramírez, por ser siempre tan eficiente en el apoyo, guía y coordinación de la maestría.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
DEDICATORIA .....	iii
RECONOCIMIENTOS .....	iv
LISTA DE CUADROS .....	vii
LISTA DE GRÁFICOS .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación .....	6
Objetivo General.....	6
Objetivo Específicos.....	6
Justificación e importancia.....	7
II MARCO TEÓRICO .....	9
Antecedentes .....	9
Bases Teóricas.....	12
Gerencia.....	12
Gerencia Educativa.....	13
Gerencia en el Aula .....	17
Coaching.....	18
El Coaching como herramienta Gerencial en el Proceso de Enseñanza y Aprendizaje.....	28
Bases Legales .....	31
III MARCO METODOLÓGICO.....	34
Naturaleza de la Investigación .....	34
Población y Muestra.....	35
Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	35
Validez y Confiabilidad del Instrumento .....	36
Análisis e Interpretación de los Datos.....	37
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	38
REFERENCIAS.....	45
ANEXOS .....	48

A	Modelo del Instrumento .....	49
B	Formato de Validación Del Instrumento .....	52

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Diferencias entre Gerentes y Coaches.....	28
2 Operacionalización de la variable.....	37
3 Distribución de frecuencia y porcentaje en relación a la Dimensión Herramienta Gerencial, Subdimensión Funciones. Indicadores: planificación, organización, dirección, Control .....	39
4 Distribución de frecuencia y porcentaje en relación a la Dimensión Herramienta Gerencial, Subdimensión proceso de enseñanza y aprendizajes. Indicadores: estilos de aprendizaje, rasgos cognitivos, rasgos efectivos, rasgos fisiológicos.....	41
5 Distribución de frecuencia y porcentaje en relación a la Dimensión Coaching, Subdimensión Características. Indicadores: Concreta, interactiva, responsabilidad compartida, forma específica, respeto.....	42
6 Distribución de frecuencia y porcentaje en relación a la Dimensión Coaching, Subdimensión Elementos. Indicadores: Valores, resultados, disciplina, entrenamiento.....	43

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp.
1	Distribución de frecuencia y porcentaje en relación a la Dimensión Herramienta Gerencial, Subdimensión Funciones. Indicadores: planificación, organización, dirección, Control.....	39
2	Porcentaje en relación a la Dimensión Herramienta Gerencial, Subdimensión Proceso de enseñanza y aprendizajes. Indicadores: Estilos de aprendizaje, rasgos cognitivos, rasgos efectivos, rasgos fisiológicos.....	41
3	Porcentaje en relación a la Dimensión Coaching, Subdimensión Características. Indicadores: Concreta, interactiva, responsabilidad compartida, forma específica, respeto.....	42
4	Porcentaje en relación a la Dimensión Coaching, Subdimensión Elementos. Indicadores: Valores, resultados, disciplina, entrenamiento	44



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

**COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA EL  
FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE ENSEÑANZA Y  
APRENDIZAJE EN LA ESCUELA BOLIVARIANA  
CRISÓSTOMO PEROZO  
DE MOROTURO**

**Autora:** Rumalda Hernández  
**Tutor:** Coromoto Álvarez  
**Fecha:** Abril, 2016

**RESUMEN**

La presente investigación, tiene como propósito analizar el coaching como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje en la Escuela Bolivariana Crisóstomo Perozo de Moroturo, Estado Lara. De esta manera, el estudio se apoyó en una investigación de campo con un diseño no experimental de carácter descriptivo, el cual se percibe como la indagación de problemas con la finalidad de describirlos y explicar sus causas. Asimismo, los sujetos de estudio serán doce (12) docentes, los cuales conforman el personal de la Escuela Bolivariana Crisóstomo Perozo de Moroturo, Estado Lara. Para recolectar la información se utilizará un cuestionario estructurado con ítems cerrados. La validación del mismo se realizará mediante el procedimiento de juicio de expertos, la confiabilidad se hará a través del coeficiente alpha de cronbach. Los resultados se analizarán con el uso del paquete estadístico SPSS, por medio del cálculo de frecuencias y porcentajes de cada dimensión, presentados en tablas y gráficos.

**Descriptores:** Coaching, herramienta gerencial, enseñanza, aprendizaje.

## INTRODUCCIÓN

El Coaching es un sistema que según Casado (2009), "incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas" (p.99), comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los docentes y a los alumnos a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

El coaching, se debe aplicar cuando existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el rendimiento de los alumnos. En general, se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach (el docente) utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "coacheada" a ser específica (Casado, 2009).

El presente proyecto surge debido a diversas inquietudes encontradas de los docentes sobre cómo aplicar el coaching en su proceso de enseñanza y aprendizaje específicamente los estudiantes del quinto grado de la Escuela Bolivariana Crisóstomo Perozo de Moroturo, Estado Lara, caracterizándose por: una población estudiantil de escasos recursos económicos, los padres y representantes en un mínimo porcentaje son profesionales, y otros que no culminaron sus estudios, sin embargo; la gran mayoría de estos son madres solteras, cuya ocupación son amas de casa, y el tipo de vivienda predominante es rural.

Cabe destacar, que algunos docentes manifestaron su desconocimiento y no aplican herramientas gerenciales para el proceso de enseñanza y aprendizaje eficiente en la educación impartida, de igual manera se presentan continuas deficiencias en la gerencia del aula. En este sentido, se hace necesario la aplicación del coaching por parte del docente, puesto que el mismo brinda la oportunidad de desarrollar el potencial interno para reformular los medios, los escenarios, los estilos educativos y la forma de relacionarse para presentar el aprendizaje como el espacio de crecimiento integral esperado que se llevan a cabo para motivar en los estudiantes la construcción del aprendizaje significativo que se espera contribuya a mejorar su calidad de vida.

En tal sentido, se realizó este trabajo con el objetivo de analizar el coaching como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje en la Escuela Bolivariana Crisóstomo Perozo de Moroturo, Estado Lara.

El estudio se divide en tres (3) capítulos. En el Capítulo I, el problema con su planteamiento, objetivos, justificación, El Capítulo II, el Marco Teórico con los antecedentes de la investigación, sus bases teóricas, en el Capítulo III el Marco Metodológico de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Las organizaciones, no son sólo estructuras donde se llevan a cabo unos procesos previamente planificados para que produzcan unos resultados, son entes de convivencia humana con una cultura que las distingue unas de otras. En tal sentido, son las organizaciones las que necesitan gestionarse con mayor eficiencia y eficacia, con la conciencia de que a mayor conocimiento, mayor efectividad, abarcando las diferentes estrategias, métodos y técnicas que pudiesen actuar como aliados en el desarrollo de la experiencia diaria para conservarlas saludables y sustentables en el tiempo.

A este respecto, el coaching según Colménarez (2012), “es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial, en ocasiones, en el proceso se redefine su perspectiva acerca de su habilidades” (P.12).

Es por ello, que el personal que labora en las instituciones u organizaciones debe recibir un adiestramiento especial en coaching con la finalidad de mejorar las potencialidades comunicativas gerenciando las acciones y actividades que se desarrollan diariamente, influyendo así en la calidad del servicio prestado, repercutiendo significativamente en la productividad de la organización.

Asimismo, en las instituciones educativas también funcionan los procesos gerenciales de planificación y convivencia humana, por lo que el desarrollo de actividades requiere del uso y aplicación de diversas herramientas que le permitan

desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje de la manera más significativa posible, con la finalidad de mejorar la calidad educativa y el perfil del educando.

Por otro lado, una de esas herramientas que utiliza la gerencia para mediar estos procesos, es el coaching. Adoptado como una alternativa muy atractiva con unas perspectivas de aplicación muy amplias, a lo que Caby (2007), afirma que es la relación humana existente entre el coach (docente, facilitador, entrenador, guía, motivador) y el coachee (estudiante).

En tal sentido, señala Caby (ob. cit.), “el coaching, es una disciplina profesional emergente de asistencia a las personas (individuales o grupales) para que ellas puedan conseguir resultados, los cuales sin la intervención de un coach, no podrían lograr por sí solas” (p. 51). Por ende, en las instituciones educativas, es el que mejor se aplica, motivado a que se presenta la necesidad de la dirección de un mediador, en este caso el coach.

A este respecto, es importante lo señalado por Whitmore (2008), uno de los autores más reconocidos en este campo, quien lo define como “el método para mejorar el rendimiento de las personas”. (p.41) El coaching, es pues, una herramienta para el cambio y el coach un facilitador de procesos de cambio en las personas.

Sin embargo, motivado a la necesidad de los docentes de estar capacitados con técnicas, herramientas y estrategias gerenciales que le permitan establecer un enlace comunicacional entre el aprendizaje que se desea lograr y el estudiante, el coaching le ofrece un recurso indispensable a la hora de despertar el cambio asertivo que se requiere para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en la planificación elaborada para tal fin.

En consecuencia, Rosas (2012), afirma que “el docente como gerente del aula debe establecer mecanismos óptimos que conlleven al uso oportuno de estrategias comunicacionales y de cambio” (p. 12), con la finalidad de optimizar el proceso de enseñanza y aprendizaje, utilizando el coaching como apoyo a la formación de los seres humanos, potenciando e incrementando el aprendizaje de conocimientos, facilitando su aplicación e incorporándolos de manera novedosa.

En tal sentido, el coach se abstiene de opinar, dar respuestas o proponer soluciones. Es la persona la que decide el camino a seguir, al igual que en un proceso de trabajo en grupos tradicionales, es el grupo mismo el que define sus conclusiones. El docente, es tan sólo un facilitador pedagógico del proceso de cambio, pero a diferencia de los procesos de facilitación de trabajo en grupos ya conocidos, este se enfoca claramente en los individuos, en su potencial, en sus sueños y metas.

Sin embargo, en el ambiente educativo, según Rotery (2009):

A menudo, no existen muchos profesionales a los que se pueda recurrir en demanda de ayuda, en la mayoría de las ocasiones, los estudiantes no poseen una gran interacción con el equipo docente, y este no la tiene, a su vez, con los padres que buscan desafortadamente la implicación de sus hijos en el Proyecto Educativo que se está desarrollando. El coaching educativo, pretende descubrir el talento de los seres humanos implicados en dicho proyecto para así mejorar y optimizar su desarrollo personal y profesional. (p. 21)

Es por ello, que la demanda de ayuda solicitada por los estudiantes requiere que el docente se involucre en un proceso gerencial, en donde maneje herramientas como el coaching con la finalidad de optimizar el rendimiento, construcción y utilización de diversas técnicas, herramientas y estrategias que le permitan mejorar su calidad de vida.

No obstante, existen docentes que no utilizan estas herramientas gerenciales, como el Kaizen y Empowerment, en tal sentido, la Escuela Bolivariana Crisóstomo Perozo de Moroturo, Estado Lara, no escapa a esta realidad, ya que por conversaciones con los docentes que laboran allí, desconocen y no aplican herramientas gerenciales como el coaching para el proceso de enseñanza y aprendizaje eficiente en la educación impartida, de igual manera se presentan continuas deficiencias, que se llevan a cabo para motivar en los estudiantes la construcción del aprendizaje significativo que se espera contribuya a mejorar su calidad de vida.

Por lo que, el objetivo de la presente investigación, es analizar el coaching como herramienta gerencial para fortalecer el proceso de aprendizaje en la Escuela Bolivariana Crisóstomo Perozo de Moroturo, Estado Lara.

Por lo antes descrito, en la investigación surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los elementos del coaching como herramienta gerencial en los procesos de enseñanza y aprendizaje usadas por los docentes en la Escuela Bolivariana Crisóstomo Perozo de Moroturo, Estado Lara?; ¿Cuáles son las características del coaching como herramienta gerencial en el proceso de enseñanza y aprendizaje?; ¿El coaching como herramienta gerencial puede usarse para el fortalecimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje en la Escuela Bolivariana Crisóstomo Perozo de Moroturo, Estado Lara?.

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Analizar el coaching como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje en la Escuela Bolivariana Crisóstomo Perozo de Moroturo, Estado Lara.

### ***Objetivo Específicos***

Diagnosticar los elementos del coaching empleados por el docente en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Identificar las características del coaching como herramienta gerencial en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Describir el coaching como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula

## **Justificación e importancia**

Generalmente, el coaching busca construir habilidades como comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo o ventas. También se utiliza con frecuencia para mejorar características personales como impacto o asertividad, por ello, la presente investigación, es importante, debido a que se pudieran establecer políticas gerenciales educativas orientadas a los docentes, con el propósito de actualizarse, y mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, para enfrentar retos que hagan posible la transformación y perfeccionamiento de su gestión, en pro del ideal educativo, siendo una de ellas el coaching, que presenta una opción muy efectiva para el manejo de actividades y estrategias. Además, proyectará la elevación del nivel de competitividad de la profesión docente, influyendo así en la calidad de enseñanza que transmite y ampliando sus conocimientos.

Desde esta perspectiva, la investigación se considera significativa en virtud de que los docentes de las instituciones educativas deben convertirse en verdaderos agentes de cambio, utilizando y aplicando diversas técnicas, estrategias y herramientas gerenciales que le permitan dar a los estudiantes aprendizajes significativos, a fin de mejorar su calidad de vida.

Este proyecto tiene justificación metodológica, puesto que sigue los pasos del método científico no experimental a través de la observación como primer indicio para detallar la problemática presentada, asimismo se justifica socialmente, ya que aplicando el coaching como herramienta grupal para la calidad educativa tendrá un impacto en la sociedad, será innovadora y creativa, los docentes aplicarán en el aula estrategias motivacionales que les permitan formar ciudadanos más responsables, comprometidos con la sociedad e involucrados en su espacio, mediante un crecimiento personal y profesional generando la formación de personas capaces de transformar la realidad en la que viven, mejorando su calidad de vida y la de su comunidad.

La educación hoy en día, es considerada como una organización social, que tiene como finalidad formar un ciudadano integral, si a esto se le agregan los avances



sociales, económicos y tecnológicos, es un imperativo que la educación marche al ritmo de la época. Según Pérez (2007), el coaching es "una poderosa herramienta de cambio que permite orientar a la persona hacia el éxito, facilitando la consecución de sus objetivos, metas o retos" (p. 91). En consecuencia, quienes tienen la responsabilidad de ejercer dichas funciones y de orientar los procesos no pueden permanecer al margen de dichos adelantos, así como, tampoco de estar estáticos en sus procedimientos, pues esta actitud equivaldría a un retroceso.

La importancia del estudio, radica en analizar el coaching como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje de la Escuela Bolivariana Crisóstomo Perozo de Moroturo, Estado Lara, esto significa el aporte de los enfoques gerenciales acordes con las tendencias del cambio y renovación que se promueve actualmente en el Sistema Educativo Venezolano, además proporcionará a los docentes una herramienta que les ayude en la ejecución de sus funciones, entre las cuales se tienen la de gerenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje con sentido de calidad, coherencia, eficiencia y eficacia.

Evidentemente el coaching, es una herramienta destinada a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren en el proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo. De esta forma, se beneficiarán además los estudiantes por la aplicación de las prácticas pedagógicas que incidan en el proceso de aprendizaje.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes**

Es innegable, que el área educativa requiere de la aplicación de una gerencia efectiva que le permita ser eficiente, por tales razones se hace necesaria la realización de una investigación profunda que conlleve al manejo adecuado y sistemático de la información con el propósito de mejorar y corregir los procesos educativos, es por ello, que se plantea la necesidad de analizar coaching como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje en la Escuela Bolivariana Crisóstomo Perozo de Moroturo, Estado Lara, por lo que se recurre a la consulta de los siguientes trabajos que a continuación se describirán.

Waynez (2011), realizó en México una investigación etnometodológica titulada Estudio el Coaching funcional en el aula, desde un enfoque interpretativo de estos referentes, a la luz de un contexto general e integral, con el propósito de abordar el estudio el Coaching funcional en el aula. Basó el estudio en una investigación de campo, en la que aplicó un instrumento con respuestas sí y no. La población estuvo conformada por 60 padres y representantes de los estudiantes de los 5tos años de la Escuela Juárez. El autor concluyó, la existencia de la necesidad de aplicación de técnicas y estrategias enmarcadas en el coaching funcional para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan tanto en el aula como en el hogar.

La investigación presentada representa un importante apoyo fundamental al estudio que se realiza, motivado a la importancia de incorporar a la actividad docente diferentes técnicas y estrategias que le permita al educador influir positivamente en la formación del proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

Igualmente, Rosales (2011), en un estudio referido a “El Coaching como estrategia para maximizar la eficiencia educativa: una experiencia de la I etapa de Educación primaria”, respondió a un enfoque cualitativo, modalidad de campo tipo investigación-acción participante, con carácter reflexivo y crítico, desarrollado en la Escuela Popular Francisco de Asís ubicada en Lima Perú, el cual, estuvo orientado a llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo sobre la situación planteada, formular, aplicar y evaluar un plan de acción sustentado en el uso del coaching como interacción social y estrategia maximizar la eficiencia educativa que incide sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje. Aplicó un instrumento tipo encuesta con características de escala valorativa, a una población de 12 docentes. Concluyendo en la afirmación de la necesidad que presentan los maestros de tener técnicas, herramientas y estrategias para desarrollar la enseñanza de manera significativa.

Otro estudio es el realizado por Huizi (2013), en su trabajo de grado presentado en la Universidad Yacambú en el estado Lara que fue titulado Lineamientos gerenciales basados en la filosofía del Coaching para la conducción efectiva del personal de la fábrica de pasta alimenticia, Rosana C.A. La metodología empleada en esta investigación fue no experimental ajustada a un estudio de campo, con modalidad descriptiva. Aplicó un instrumento tipo cuestionario a una muestra de 50 empleados. El autor concluyó que esta herramienta reconoce no sola la importancia de aspectos como el dialogo, el trabajo en equipo, la realimentación y el crecimiento personal, sino que tiene establecidas estrategias para llevarlas a cabo, a fin de impulsar a la organización a estos aspectos.

El aporte que le da esta investigación a este trabajo, es que el Coaching aparte de ayudar a las relaciones interpersonales, impulsa para llevar a cabo los objetivos, a través de aspectos que se resaltan como trabajo en equipo, realimentación de ideas para mejorar el desempeño de los mismos.

Asimismo, se enuncia el trabajo desarrollado por Sánchez (2009), quien desarrolló la investigación titulada “El docente como gerente de las actividades en el aula y su influencia en la integración de los procesos” cuyo propósito fue analizar el desempeño del docente en relación a la calidad del proyecto educativo integral

comunitario, en la Escuela Zuliana de Avanzada Sixto de Vicente del Municipio Mara.

Para asignarle carácter de investigación a este trabajo, se sustentó en basamentos teóricos de autores como Guevara y Romay (2001), Trumman (2003), Harold (2001), Molina (2003), entre otros. Se desarrolló, a través de un estudio de tipo descriptivo correlacional y de campo. Los resultados dejaron evidencias sobre la necesidad de cambiar el estilo de gerencia académica, donde prevalezca la calidad de la gestión para el éxito institucional.

En consecuencia, el mencionado estudio, muestra que los docentes de la escuela presentan fallas en los elementos como la motivación, comunicación y planificación, los cuales, son fundamentalmente en la praxis pedagógica, ya que determinan los cambios educativos; igualmente se constató que, condicionan gran parte, la motivación de los docentes a participar en proyectos innovadores, lo que les dificulta su integración a contextos importantes como es la escuela-comunidad y esto hace que no se logre el éxito de los objetivos planificados.

Por consiguiente, se considera de importancia para la investigación, debido a que deja claro que el Coaching es una herramienta a utilizar para mejorar el desempeño del docente. Esta situación, permitirá profundizar de manera sistemática en la aplicación de técnicas y estrategias a nivel académico para que realicen su rol y funciones con bases concretas y apoyen su instrumentación sobre elementos existentes en el contexto educativo. Lo antes expuesto, permitió apoyar los argumentos de la presente investigación en proponer el coaching como estrategia gerencial para fortalecer el proceso de aprendizaje.

## **Bases Teóricas**

### ***Gerencia***

Actualmente, se vive inmerso en un clima de cambios que emerge de la influencia avasallante de la tecnología y de un mundo globalizado, influencia que se visualiza en todos los ámbitos existentes, pero el primordial es el ámbito de las empresas. Las cuales se ven obligadas a renovarse constantemente para mantenerse en el mercado y no desaparecer. Como refiere Casado (2009), en un mundo tecnológico cambiante cada instante obliga a estar al día en el acontecer mundial en relación con las noticias científicas y tecnológicas generadas cada segundo y que puedan mejorar los procesos dentro de las empresas, redundando esto en una mayor efectividad y competitividad, garantizando así su supervivencia en el mercado.

Bien es cierto, que día a día se está en un continuo aprender de lo que se conoce y los que se desconoce, es por ello, que las empresas se han visto en la necesidad absoluta de incluir en su vocabulario un término que aparece a mediados de los años ochenta: la Gerencia.

Las empresas, se percatan de que existe una mejor forma de lograr los resultados que buscan, comenzando así a promover la búsqueda de personas idóneas (gerentes) que sean garantes de una gerencia de calidad. Es oportuno definir este término tan revolucionario, citando a algunos autores para contrastar sus visiones.

Según Drucker (1999), establece este concepto “la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización” (p.52), sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

Por otra parte, el Matsushita (1996), cual considera que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de “dirección abierta”, a la que describe de la siguiente manera: “La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo,

solidaridad empresarial”.(p.74) Al respecto, Ruiz (1992), expresa “gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p. 27).

En el mismo orden de ideas, Smith (1995), define la gerencia como “es el cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos”. (p.36)

Por último, pero no menos importante conseguimos a Alvarado (2005), que sostiene que “la gerencia básicamente es una función administrativa, de naturaleza profesional inherente a un cargo directivo por lo tanto implica una serie de cualidades y exigencias personales que favorezcan la conducción” (p. 51)

Se entiende entonces, a la gerencia como el proceso por el cual una figura central (gerente) enfoca sus conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes para lograr el desempeño óptimo de una organización, tomando en cuenta lo que está en su entorno: capital humano, recursos materiales, fortalezas y amenazas, entre otras, teniendo como visión lograr una gerencia eficaz y de calidad.

Es importante destacar, que Alvarado (ob. cit.) propuso ampliar su concepto de gerencia al campo educativo, enfoque que da apertura a conocer lo que se denomina como gerencia educativa. Él afirma que el gerente educativo conduce las entidades educativas. Se vale de las funciones de planificación, organización, dirección y control. Todo gerente para conducir adecuadamente su organización debe tener claro sus objetivos.

### ***Gerencia Educativa***

Tomando en cuenta, toda la información anteriormente señalada y conscientes de la importancia que merece, da cabida para abordar y desarrollar los siguientes temas:

(1) La Gerencia educativa, (2) los retos actuales de la gerencia educativa y (3) el perfil del gerente del futuro.

A mediados de los años noventa, se plantea en el sistema educativo venezolano un cambio para romper con la manera tradicional de encarar la forma de gerenciar una institución educativa. Estos cambios van desde la punta de la pirámide hasta la base, es decir, desde el director como figura central hasta los docentes como figuras dentro del aula. En su trabajo *Competencias para una gerencia educativa éticamente responsable*, Vera mencionado por Rosas (2010), afirma que hasta los actuales momentos, existe gran desconfianza por la ineficacia en la gerencia educativa, ya que los escenarios educativos se mueven por reglas pragmáticas, formulando sus propias reglas, y su función de buscar el máximo de los beneficios individuales y no colectivos.

En este mismo orden de ideas, Covey (2003), señala que los nuevos paradigmas gerenciales en las organizaciones adoptan un estilo más participativo y más estratégico, basado en el trabajo compartido y en el aprendizaje en equipo. Es importante, conocer y darle apertura a las situaciones que implican mejoras, en este caso en el proceso gerencial en la Escuela Bolivariana Crisóstomo Perozo de Moroturo, Estado Lara, por lo cual, es importante que los docentes se formen en la aplicabilidad de técnicas, herramientas y estrategias adecuadas, que le faciliten la puesta en práctica en el aula de todos sus conocimientos y experiencias, para motivar el aprendizaje significativo en sus estudiantes. En este mismo orden de ideas, e indagando en los innumerables conceptos de gerencia educativa se encontró a Dordelly (2006), la cual comenta, que:

La gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar (p. 12).

Para complementar lo expuesto, por Dordelly (ob. cit.), se debe considerar los procesos gerenciales: planificar, organizar, coordinar y evaluar. Ellos permiten que el líder tenga una actitud receptiva a la existencia de problemas y no se estanque en ellos, sino que indague en las posibles alternativas que existen para resolverlo, en este caso, es importante darle énfasis a la que se conoce como Matriz FODA (fortalezas-oportunidades-debilidades y amenazas) la cual le permite tener una visión clara de las alternativas a escoger, no obstante, existen otras herramientas que permiten evaluar análisis de procesos de manera más efectiva como por ejemplo: la herramienta tendencia, implicación, posibles acciones y soluciones (TIPS) o lenguaje unificado moderado (UML), entre otras.

Tomando en consideración lo antes mencionado, se encuentra Manes (2008), que viene con un concepto novedoso denominado gerenciamiento institucional educativo: proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.

Por otro lado, la tarea de todos los profesionales de la educación, es transformar la educación del presente a las necesidades del futuro, además no conformarse sólo con la formación científica y técnica, sino que se debe pensar en una educación más integral capaz de mejorar al ser humano en todo su significado.

En un contexto de dinamismo y afán productivo de la administración de todo tipo de organizaciones, Drucker (ob.cit.), establece este concepto: "La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización." (p. 4). Aunque es un concepto formal, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

A su vez, Matsushita (ob. cit.), considera que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de dirección abierta, a la que describe de la siguiente



manera: La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial. En tal sentido, el principio de dirección abierta, también, se deberá aplicar al nivel de sección o división. Cada miembro deberá informarse exactamente de lo que está sucediendo en su sección o división. El jefe de grupo deberá exponer claramente su política y los objetivos a corto y largo alcance a los que se espera que aspiren todos. Sólo cuando el empresario ponga todas sus cartas sobre la mesa, sus empleados cooperarán de buena gana para llegar a las metas que se les ha propuesto."

Ahora bien, Sallenave (2001), considera fundamental orientarse hacia una gerencia integral, que consiste en relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad: (a) la estrategia: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo, (b) la organización: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente y (c) la cultura: Para dinamizar la organización y animar a su gente.



**Gráfico 1. Gerencia Integral.** Tomado de Sallenave (2001)

En el ámbito de la docencia, se suele hablar con frecuencia, como en otros ámbitos, de gerencia, gerente, gerencial y términos similares, no siempre con la correspondiente precisión del significado. Como todo en la sociedad, también el término gerencia tiene una evolución constante. Y entre nosotros, su incorporación ha sido gradual y de una profundidad relativa. Manes (ob. cit.) trae un concepto sobre lo que denomina gerenciamiento institucional educativo, de este modo:

Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas

actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. (p. 6)

Como puede apreciarse, la gestión pedagógica y la gestión administrativa se proyectan a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos.

A su vez, Alvarado (ob. cit.) sostiene que:

La gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva. (p.78)

Dicho autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el Gerente Educativo, como cualquier otro gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad.

### ***Gerencia en el Aula***

Este concepto, es relativamente nuevo y de alguna manera se ha hecho incomprensible para algunos docentes y hasta para el personal directivo de instituciones educativas, puesto que se le ha llegado a confundir con el control de la indisciplina dentro y fuera del aula. He aquí la relevancia de hacer referencia a los procesos gerenciales: planificar, organizar, dirigir y evaluar y controlar, ya que es a través de éstos que el docente o Gerente de Aula debe desempeñarse en lo que respecta a los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Con respecto a la gerencia en el aula Smith (1995), en su estudio sobre la Gerencia Educativa en el Aula, la considera como una alternativa de cambio en el proceso de enseñanza-aprendizaje, señaló que los docentes no conocen cabalmente el sentido y aplicación de la acción gerencial en el aula, situación que se refleja en una praxis deficiente del trabajo dentro del ambiente de aprendizaje en cuanto a los

aspectos relativos a planificación, facilitación, orientación, evaluación, liderazgo, comunicación y toma de decisiones relacionados con la actividad educativa que realizan en el aula de clases.

### ***Funciones Gerenciales***

Con algunas diferencias por la naturaleza de las organizaciones y por el nivel de desarrollo, Robbins (1999), señala que las funciones de la gerencia son:

(a) La planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades., (b) la organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones, (c) la dirección, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo, (d) el control, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos. (p.142)

### ***Coaching***

Es probable que el Coaching, tenga su origen en la prehistoria, pero no se sabe a ciencia cierta. Sin embargo, trasladándonos al siglo veinte, entre la década 1950 y 1960, se dio cita un hecho que sirve como referencia para saber cómo se ha formado y evolucionado el método del Coaching. Algunos de estos autores, han permitido desarrollar lo que entendemos como la esencia teórica del coaching, que es el modelo del observador, el cual afirma que los resultados (dominio del tener) dependen de las acciones (dominio del hacer) y que éstas a su vez dependen de la manera en que se observa del mundo y del dominio del ser.

Este observador, dispone de paradigmas que determinan su conducta. Su manera de enjuiciar y su modalidad emocional lo impulsarán a la acción que

determinará sus resultados en la vida. Desde la perspectiva organizacional, ocurre lo mismo. La manera cómo la organización o la institución se piensan a sí misma y cómo observa la realidad, determina sus vínculos y cómo realiza la tarea. Es decir, determina sus resultados. Hoy se hace imprescindible en el campo político, que los actores revisen sus propios modelos mentales desde donde piensan los problemas y cuáles son las teorías que sustentan la toma de decisiones. Es imprescindible, por ejemplo, preguntarse: qué es dirigir, cómo se quiere hacer, y qué es liderar equipos educativos.

Ahora bien, según Pérez (2007), el Coaching, trabaja fundamentalmente en el dominio de la transformación del ser (sentido ontológico), produciendo cambios en el tipo de observador que es la persona y en consecuencia en sus paradigmas, patrones de interpretación y análisis. Una persona que cambia, logra que su perspectiva se amplíe, y se convierte en un observador diferente con acceso a nuevas acciones y nuevos resultados. Asimismo cuando la organización en su conjunto cambia su manera de pensar la realidad, produce un cambio importante en sus resultados.

El citado autor, señala que en el Coaching se utilizan el lenguaje (verbal y corporal) y la escucha efectiva como herramienta eficaz para facilitar el cambio del observador del otro. Es reconocido hoy como un eficaz instrumento para diseñar conversaciones efectivas, que permitan coordinar acciones adecuadas que estén signadas por el compromiso y por el respeto y permitan desarrollar la confianza mutua en la cotidianeidad personal y laboral.

Durante esas décadas, se desarrollaron unos programas de educación para adultos realizados en la ciudad de New York, los cuales se basaban en algunos principios de aprendizaje. Estos principios establecen que el autoconcepto de los adultos tiende hacia la orientación personal en lugar de la dependencia de otros. Además, afirman que el aprendizaje de los adultos está motivado por la necesidad de afrontar las situaciones de la vida real de una forma más eficaz. Estos programas educativos sirvieron de base para el desarrollo de la técnica denominada Coaching.

Además de estos programas relacionados con la educación y el aprendizaje, el Coaching tienen especial vínculo con la psicología deportiva la cual basa algunos de

sus principios en rendir al máximo nuestro potencial, establecer y alcanzar los objetivos y convertirse en un magnífico jugador de equipo.

Por otra parte, hay que mencionar que los principios del Coaching no son nuevos. Lo que tal vez si lo sea es su enfoque hacia la tutoría en sus tres aspectos: personal, ejecutivo y empresarial. Estos dos últimos remontan sus términos en los programas de liderazgo de la década de 1980.

Rosas (ob.cit.), señala que el Coaching aplicado al mundo empresarial ha tenido su auge desde la segunda mitad de los años ochenta aproximadamente. Cuando algunos pensadores de las ciencias de administración de empresas comenzaron a interesarse en la forma como los entrenadores o coach dirigían a jugadores y equipos deportivos. Además de buscar la mejor manera de poner en práctica los métodos deportivos en el campo empresarial.

Señala Rosas (ob.cit.), que este auge surgió, como resultado de las constantes demandas de asesorías solicitadas por diversas empresas, compañías y organizaciones, y como consecuencia de los cambios rápidos exigidos por el mercado global. En la actualidad, el Coaching, a pesar de no tener técnicas ni herramientas enmarcadas en una sola área del conocimiento, sigue evolucionando y aumentando su uso en el campo profesional y empresarial; con el propósito de responder exitosamente ante las necesidades y los requerimientos de las organizaciones y de su entorno en general.

En tal sentido, el Coaching es un sistema, que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

A su vez, según Rosas (ob.cit.), ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación. Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en el caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

Por ello, el concepto, que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.

El coaching, entonces señala Rosas (ob.cit.), abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

1. Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.

2. Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.

3. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.

4. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.

5. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

El coaching se debe aplicar cuando: (a) Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral, (b) Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza, (c) Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo, (d) El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación.

En el mismo orden de ideas, el Coaching presenta las siguientes características que según Rosas (ob. cit.), son cinco, estas son:

1. Concreta: Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.

2. Interactiva: En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

3. Responsabilidad Compartida: Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.

4. Forma Específica: Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

5. Respeto: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

Por otro lado Rosas (ob. cit.), señala que el Coaching presenta los siguientes elementos:

1. Valores: El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

2. Resultados: El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

3. Disciplina: El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.

4. Entrenamiento: Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

Para Rosas (ob.cit.), no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orientan al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales. En tal sentido, las personas que comparten creencias sobre los valores humanos, señala Rosas (ob. cit.), mantienen:

La competencia humana: se refiere a que los coaches creen en personas; desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser más competentes aun. Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.

El desempeño superior: los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que: 1. Gerenciando y Liderizando por control no es práctico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño. 2. Un desempeño optimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades.

Valores sobre la importancia del coaching: los coaches mantienen valores comunes sobre su importancia y sobre cómo realizarlo. Esto significa su comprensión sobre el coaching y la forma de interactuar con las personas durante las



conversaciones; creen que deben ser los iniciadores de las interacciones, así como utilizar toda interacción con los individuos y equipos como una oportunidad potencial para realizarlo, más que para simplemente ordenar.

Estas creencias alimentan el conocimiento que las lleva a creer que el coaching es una de las funciones más importantes de gerentes, supervisores y líderes.

Según D'Alessio (2002), las características citadas del coaching son:

**Claridad:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.

**Apoyo:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.

**Construcción de Confianza:** permite que las personas de equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos.

**Mutualidad:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalles sus metas. Asegúrese que los miembros de sus equipo puedan responder preguntas como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para las organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿cuándo?, entre otros.

**Perspectiva:** Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realiza preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, más comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

**Riesgo:** Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

**Paciencia:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas viscerales, ya que pueden minar la confianza de su equipo en la habilidad para pensar y reaccionar.

Confidencialidad: Los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es a base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

Respeto: Implica la actitud percibida con el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición de involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, entre otras, hace que se comunique poco respeto.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recursos, los buenos coaches promueven el éxito.

### ***Funciones del Coach***

Entre las principales se tienen, Según Rosas (ob.cit.): (a) Liderazgo visionario inspirador, (b) Seleccionador de talentos, (c) Entrenador de equipos, (d) Acompañamientos de vendedores en el campo, (e) Consulto del desempeño individual de los vendedores, (f) Motivador y mentor de carrera, (g) Gestor del trabajo en equipo, (h) Estratega innovador

Para que los valores sean operacionalizados, el coach debe traducirlos en conductas específicas. Por ejemplo:

Atención: se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad

Indagar: herramienta clave es el de ser capaz de desarrollar suficiente información para lograr resultados positivos. Estos pueden ayudar a resolver problemas, sabiendo de la forma en que otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan que pueden ser resueltos.

Reflejar: una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se está juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importa. Refleja significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.

Afirmar: se focaliza en el resultado final del coaching; la mejora continua del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua.

Disciplina: consiste en la habilidad las habilidades anteriores, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach, es decir, asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching.

### ***Cualidades de un Coach Efectivo, según Rosas (ob.cit.)***

Positivo: Su labor no es buscar al culpable, sino alcanzar las metas de productividad brindando coaching a sus empleados para que logren un rendimiento óptimo.

Entusiasta: Su actitud es contagiosa, ya que infunda energía positiva en cada encuentro.

Confiante: El coach confía en que sus empleados pueden realizar la labor asignada correctamente.

Directo: Utiliza comunicación efectiva, la cual es específica y concreta

Orientado a la meta: fundamenta sus labores en metas claras y bien definidas.

Experto: Atrae respeto y lealtad, pues conoce su trabajo mejor que nadie.

Observador: Es consciente de aquellas cosas que no se expresan con las palabras sino con los gestos.

Respetuoso: Trata a sus empleados como personas valiosas, de tal modo que aprende a conocerlos y tratarlos mejor.

Paciente: No insulta a sus empleados por no haber comprendido lo que les asigno.

Claro: Se asegura que sus empleados entienden lo que les explica.

Seguro: Mantiene siempre una presencia fuerte.

En otras palabras existe, mucha confusión acerca de lo que el coaching realmente es, cuáles son sus diferencias con respecto al gerenciamiento y cómo hacer de él algo realmente singular, único. El coaching es un ejemplo diferente, un contexto distinto para que las cosas sean logradas en trabajo en equipo.

Ahora bien, el coaching requiere una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva manera de ser. Aunque muchos gerentes pueden ser además, y de un modo natural, buenos coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales.

Hoy en día las compañías no se pueden dar el lujo de controlar todo desde arriba. Las corporaciones que tienen éxito son aquellas que pueden responder rápidamente a los cambios de los mercados, tecnologías, políticas gubernamentales y actitudes sociales. Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma y responder instantáneamente a lo que necesita y desea, como en una competencia internacional.

Las diferencias entre Gerentes y Coaches según Rosas (ob. cit.), son:

### **Cuadro 1**

#### **Diferencias entre Gerentes y Coaches**

<b>GERENTES</b>	<b>COACHES</b>
– Ven su posición como el de dirigir y controlar la performance (lo que se percibe, lo que se ve) de su gente, para obtener resultados predecibles.	– Ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
– Tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos	– Están orientados a los compromisos de la gente que coachean y, alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa
– Tratan de motiva a la gente	– Los coaches insisten en que la gente se motiva a sí misma
– Son responsables por la gente que dirigen	– Demandan que la gente que coachean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando
– Obtienen el poder de la autoridad de su cargo	– Los obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos

- Piensan que es lo que anda mal y porqué suceden las cosas	- Están mirando desde el futuro crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que” está faltando”
- Miran el futuro basados en sus mejores predicciones	- Miran desde el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad
- Lideran equipos	- Crean posibilidades para que otros lideren
- Determinan qué puede hacer el equipo	- Hacen compromisos irrazonables y luego planean como realizarlos
- Solucionan problemas frente a los límites y obstáculos	- Usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes
- Se focalizan en técnicas para que la gente haga el trabajo	- Proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos
- Usan premios y castigos para controlar conductas	- Confían y permiten a los coachees que decidan su propia conducta
- Son razonables	- Son irrazonables
- Piensan que la gente trabaja para ellos	- Trabajan para la gente que coachean
- Les puede gustar o no la gente que conducen	- Aman a la gente que coachean les gusten o no
- Buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden	- Buscan los resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente
- Mantienen y defienden la cultura	Crean una nueva cultura organizacional existente

Fuente: Rosas (ob.cit.)

### ***El Coaching como herramienta Gerencial en el Proceso de Enseñanza y Aprendizaje***

El Coaching 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. Según Rosas (ob.cit.), 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 y pensar, cómo generar nuevas posibilidades de acción, y obtener resultados que, previos a la intervención de coaching, podrían haber sido impensables.

En tal sentido, el aprendizaje y la creatividad, son las herramientas fundamentales del coaching. Aprender para hacer. Ser creativos para poder cumplir con una de las tareas más importantes de todos los seres humanos: diseñar nuestra propia vida. Tener la posibilidad de crear el propio destino, para no culpar a otros por lo que se deja de hacer o por lo que se haga mal.

Es posible definir el concepto de estilo de aprendizaje, con una caracterización de Keefe (1988), “los estilos de aprendizaje son los rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos que sirven como de aprendizaje” (p. 104). Los rasgos cognitivos tienen que ver con la forma en que los estudiantes estructuran los contenidos, forman y utilizan conceptos, interpretan la información, resuelven los problemas, seleccionan medios de representación (visual, auditivo, kinestésico), entre otros.

En tal sentido, los rasgos afectivos se vinculan con las motivaciones y expectativas que influyen en el aprendizaje, mientras que los rasgos fisiológicos están relacionados con el biotipo y el biorritmo del estudiante. El término estilo de aprendizaje, se refiere al hecho de que cada persona utiliza su propio método o estrategias a la hora de aprender. Aunque las estrategias varían según lo que se quiera aprender, cada uno tiende a desarrollar ciertas preferencias o tendencias globales, tendencias que definen un estilo de aprendizaje. Se habla de una tendencia general, puesto que, por ejemplo, alguien que casi siempre es auditivo puede en ciertos casos utilizar estrategias visuales.

Por ende, cada persona aprende de manera distinta a las demás: utiliza diferentes estrategias, aprende con diferentes velocidades e incluso con mayor o menor eficacia incluso aunque tengan las mismas motivaciones, el mismo nivel de instrucción, la misma edad o estén estudiando el mismo tema. Sin embargo, más allá de esto, es importante no utilizar los estilos de aprendizaje como una herramienta para clasificar a los alumnos en categorías cerradas, ya que la manera de aprender evoluciona y cambia constantemente.

En el mismo orden de ideas, Revilla (2002), destaca, finalmente, algunas características de los estilos de aprendizaje: son relativamente estables, aunque pueden cambiar; pueden ser diferentes en situaciones diferentes; son susceptibles de mejorarse y cuando a los alumnos se les enseña según su propio estilo de aprendizaje, aprenden con más efectividad.

En general Woolfolk (1996), los educadores prefieren hablar de estilos de aprendizaje, y los psicólogos de estilos cognoscitivos. Otros autores, sugieren hablar de preferencias de estilos de aprendizaje más que de estilos de aprendizaje, las

preferencias son una clasificación más precisa, y se definen como las maneras de estudiar y aprender, tales como utilizar imágenes en vez de texto, trabajar solo o con otras personas, aprender en situaciones estructuradas o no estructuradas y demás condiciones pertinentes como un ambiente con o sin música, el tipo de silla utilizado, entre otros.

### ***Educación Primaria***

Según Jiménez (2004), la Educación Primaria abarca desde primer a sexto grado. Al respecto, Zamora (2001), señala que los principios que rigen la educación primaria son los establecidos en la normativa legal vigente, ellos son: Democratización (masificación de la educación y de la oportunidad de estudios para todos los ciudadanos), regionalización (Diseño curricular común para todo el país), flexibilidad: principio que permite introducir modificaciones y reformas, de acuerdo a los cambios de la ciencia, tecnología y disciplinas humanísticas, a nivel nacional y mundial.

En tal sentido, la Educación Primaria tiene como finalidad contribuir a la formación integral del educando mediante el desarrollo de valores y enseñanzas de acuerdo a los fundamentos políticos, sociales y filosóficos. De esta manera le ofrece al educando una educación que garantiza su capacidad científica, técnica, humanística y artística; estimular el deseo de saber y desarrollar la capacidad de ser de cada individuo de acuerdo con sus aptitudes.

La Base Legislativa que sirve de referencia a la Educación Primaria, es la que rige al sistema educativo en general: la Constitución Nacional, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento General en la que se establece que la Educación Primaria está dirigida a crear un modelo que responde a la orientación filosófica del Estado venezolano en materia educativa; por lo que la Educación Primaria debe ser democrática por que establece los principios constitucionales de Universalidad, el derecho de todos a la Educación, la gratuidad y la obligatoriedad de la Educación y la libertad de enseñanza, y los principios de la Ley Orgánica de Educación: la Educación como servicio público, la igualdad de oportunidades, respeto de la libertad

individual, defensa del Sistema Democrático y el derecho de participación: eficiente: porque atiende al derecho del Estado a ejercer la supervisión, control y coordinación de la enseñanza y de velar por la idoneidad del personal docente.

Además es Integrada: porque garantiza la unidad del proceso escolar durante los años de estudio y establece una estrecha correlación con todos los niveles y modalidades del sistema; Formativa: porque atiende a los valores morales y cumple con los objetivos del desarrollo pleno de la personalidad de los educandos. Atiende a la formación de ciudadanos aptos para la vida y para el ejercicio de la democracia, al logro de un hombre sano, culto y crítico, capaz de participar consciente y solidariamente en los procesos de transformación social; Activa: porque desarrolla los principios de innovación de la educación.

La Educación Primaria prepara a los alumnos para el ejercicio de una función socialmente útil por lo que es humanística: porque estimula la capacidad de ser de cada individuo y la adquisición del saber y de la experiencia de la humanidad, a través del estudio y de la valoración de la herencia cultural del hombre, científica; se opone a lo dogmático y desarrolla la capacidad lógica de análisis, de reflexión y valora la investigación como fundamento de la ciencia, sistemática: porque forma parte de una organización social que interrelaciona acciones humanas y porque se integra armónicamente a los distintos niveles que constituyen el sistema educativo, regionalizada: porque atiende a las necesidades y características concretas de cada una de las regiones y con ello contribuye al desarrollo adecuado del país y creativa: porque estimula la imaginación, la iniciativa y la originalidad, y con ello atiende al desarrollo pleno de la personalidad.

### **Bases Legales**

El desarrollo continuo, que se ha dado en el conjunto de las ciencias sociales, ha originado avances significativos, en las condiciones legales que conforman el ámbito exacto para que se proporcione un desarrollo óptimo en los procesos educativos. El importante rol que desempeña este sector en la sociedad actual,



confirma la necesidad de instituciones inherente a la posesión de mecanismos capaces de normarlo tal como es el caso de los siguientes postulados legales:

En el artículo 3 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela CRBV (1999), establece:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Asimismo, en los artículos 75 y 78 de la CRBV se señala:

El Estado protegerá a las familias como asociación natural de la sociedad y como el espacio natural para el desarrollo integral de las personas... Los niños, niñas y adolescentes son sujetos plenos de derecho... El Estado, las familias y la sociedad asegurarán, con prioridad absoluta, protección integral, para lo cual se tomará en cuenta su interés superior en las decisiones y acciones que le conciernen...

Y los artículos 102 y 103

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental... Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades... La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado... El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo...

Como se puede apreciar, el desarrollo de la persona es una meta fundamental del sistema educativo, de acuerdo a la CRBV (ob. cit.). En esta expresión se destacan dos términos clave: “desarrollo” y “persona”.

El desarrollo, se refiere al proceso continuo de cambios por el cual un organismo pasa desde su gestación hasta su ocaso, como producto de componentes de orden biológico, cultural y social. Por su parte, la persona es el ser social y designa lo que es único y singular de un individuo, así como su capacidad de asumir derechos y deberes en un colectivo social. Todo ello va en consonancia con las tendencias

filosóficas actuales que destacan la importancia de la educación para la vida, a través de la formación integral del educando con énfasis en los valores (libertad, honestidad, colaboración, responsabilidad, respeto), para lograr de esta forma propiciar la cooperación, el amor al trabajo, la convivencia, la paz y la armonía entre las personas.

Suponen los preceptos constitucionales, una concepción de la educación, como elemento fundamental para el desarrollo humano, con base en el respeto al individuo para formarlo como ciudadano(a). Es así que, la formación integral que se pretende con la educación articula el proceso de aprendizaje en un todo coherente, partiendo para ello de la integración del hacer, conocer y convivir para el desarrollo del ser social. Con esta visión humanista y holística o integral de la persona, se mira a la persona como totalidad, es decir, por una parte mente y cuerpo y por otra, de ser humano en convivencia social y naturaleza.

Asimismo, destaca la CRBV (ob. cit.), la obligatoriedad de un currículo adecuado a la diversidad de contextos personales, sociales, culturales y lingüísticos, para contribuir a la formación ciudadana de acuerdo con las culturas particulares y a la identidad local y nacional. Entre los contenidos, más resaltante de dichos artículos se puede mencionar que el Estado debe garantizar a todos los niños/as y adolescentes educación dirigida a prepararlos y formarlos para recibir, buscar, utilizar y seleccionar apropiadamente la información adecuada a su desarrollo.

De igual modo, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente del Ministerio de Educación (2009), Artículo 28 que en líneas generales esboza, la necesidad de realización de cursos y actividades de perfeccionamiento que contribuyan a modelar el compromiso del personal y facilitar el mejor beneficio de las potencialidades del docente.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Naturaleza de la Investigación**

El presente estudio, ha sido desarrollado bajo el enfoque cuantitativo, sustentado por una investigación de campo de carácter descriptivo. Según lo señala el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), establece que se entiende por Investigación de Campo:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p.18).

En este estudio, estará orientada analizar el coaching como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje de la Escuela Bolivariana Crisóstomo Perozo de Moroturo, Estado Lara, tomando como base las teorías de subdestrezas y holísticas que permitirán sustentar el estudio relacionado con el proceso de construcción de conocimientos. Para conocer la realidad de la situación estudiada, se considera que se deben utilizar los postulados de una investigación de campo, la cual permite estudiar las condiciones naturales, en las cuales, se realizan los procesos, basada en una estrategia de recopilación de la información pertinente, recogida directamente de los sitios donde se generan.

En relación al carácter descriptivo de la investigación, Hernández (2003), afirma que “es aquella donde se trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de hacer una correcta interpretación de la realidad”. (p. 45).

## **Población y Muestra**

Desde el punto de vista estadístico, una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos, a los cuales se pretende indagar y conocer sus características, a través de una serie de preguntas plasmadas. Para Busot (1985), “La población es un conjunto de elementos o eventos afines en una o más características, formados como una totalidad y sobre el cual se generalizan las conclusiones de la investigación”. (p. 111). El mismo autor afirma, que una muestra es un subconjunto o parte de esta.

Por otra parte, para el presente estudio la población será finita, según señala Balestrini (2001), porque permitirá investigar a todas las unidades de observación que la conforma, haciendo más sencilla la recolección, clasificación y análisis de los datos.

Los sujetos de estudio lo integrarán 12 docentes, los cuales conforman el personal de la Escuela Bolivariana Crisóstomo Perozo de Moroturo, Estado Lara. En una investigación, la muestra estará considerada como una proporción o un subconjunto de la población que selecciona el investigador, con la finalidad de obtener información confiable y representativa, que le permitirá sacar conclusiones y hacer inferencias, relativas al resto de los elementos de la población lo cual, se puede corroborar al revisar la definición de Balestrini (ob.cit.), quien establece que “una muestra es una parte representativa de la población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible.” (p. 142).

La muestra, se estructurará por doce (12) docentes que trabajan en la Escuela Bolivariana Crisóstomo Perozo de Moroturo, Estado Lara. En virtud, que la población es relativamente pequeña, se utilizará toda la población como muestra.

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de datos con base a los objetivos propuestos se utilizará la técnica de la encuesta, por medio de un instrumento. Plantea Muñoz (1998), que el

cuestionario es “un documento en el cual se recopila información por medio de preguntas concretas (cerradas o abiertas) aplicada a un universo establecido con el propósito de conocer una opinión”. (p. 203).

Ahora bien, Méndez (1997), se refiere al cuestionario, como “un instrumento que contiene una serie de preguntas cuyas respuestas arrojarán un resultado determinado” (p.15). Dicho cuestionario contiene una serie de preguntas cerradas, dirigido a una situación específica localizándose en la investigación descriptiva de campo.

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

La validez del instrumento, se visualizará mediante el dominio específico de lo que se medirá en los ítems correspondientes. Para ello se someterá a consideración y evaluación de juicios de 3 expertos. Éstos en su debido momento considerarán la pertinencia y consistencia del mismo, en las dimensiones e indicadores de las variables en estudio. Se considerará la sugerencia y se implementará la corrección necesaria.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003), la confiabilidad “se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 12), de allí que, para determinar la confiabilidad del instrumento, se aplicará una prueba piloto a cinco 5 sujetos que no formaron parte de la muestra, procediendo luego a analizar utilizándose el Coeficiente de Confiabilidad Alpha de Cronbach, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.), maneja un valor que oscila entre 0 y 1, que permite establecer la pertinencia y consistencia del instrumento, a través de la siguiente fórmula.

## Análisis e Interpretación de los Datos

Para analizar e interpretar los datos se utilizará la estadística descriptiva, específicamente el análisis porcentual; la información se presentará en cuadros y gráficos para mayor comprensión y visualización de la misma.

### Cuadro 2

#### Operacionalización de la variable

Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	Ítem
El coaching como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje	Herramienta gerencial	Funciones	Planeación Organización Dirección Control	
		Proceso de Enseñanza y Aprendizaje	Estilos de aprendizaje Rasgos Cognitivos Rasgos afectivos Rasgos Fisiológicos	
	Coaching	Características	Concreta Interactiva Responsabilidad Compartida Forma Específica Respeto	
		Elementos	Valores Resultados Disciplina	

**Fuente:** Hernández (2015)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Para recabar la información acerca del estilo del liderazgo directivo en el desempeño docente, se aplicó a Doce (12) docentes la Escuela Bolivariana Crisóstomo Perozo de Moroturo, Estado Lara, un instrumento tipo cuestionario, compuestos por dieciséis (16) ítems de preguntas tipo escala de Likert, con alternativas de respuestas: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, casi nunca, nunca.

Para presentar los resultados se usaron los recursos de la estadística descriptiva, la cual permitió el diseño de cuadros, donde se organizaron los datos recabados en distribuciones por frecuencias absolutas, para luego llevarlas a valores porcentuales

El resultado obtenido fue procesado y tabulado por medio de análisis de frecuencia y porcentajes en cada una de las dimensiones estudiadas presentándose cuadros y gráficos que permiten visualizar en detalles la información recabada.

Posteriormente, se completó este proceso con un análisis e interpretación de datos en función de las bases teóricas que sustentaron la investigación.

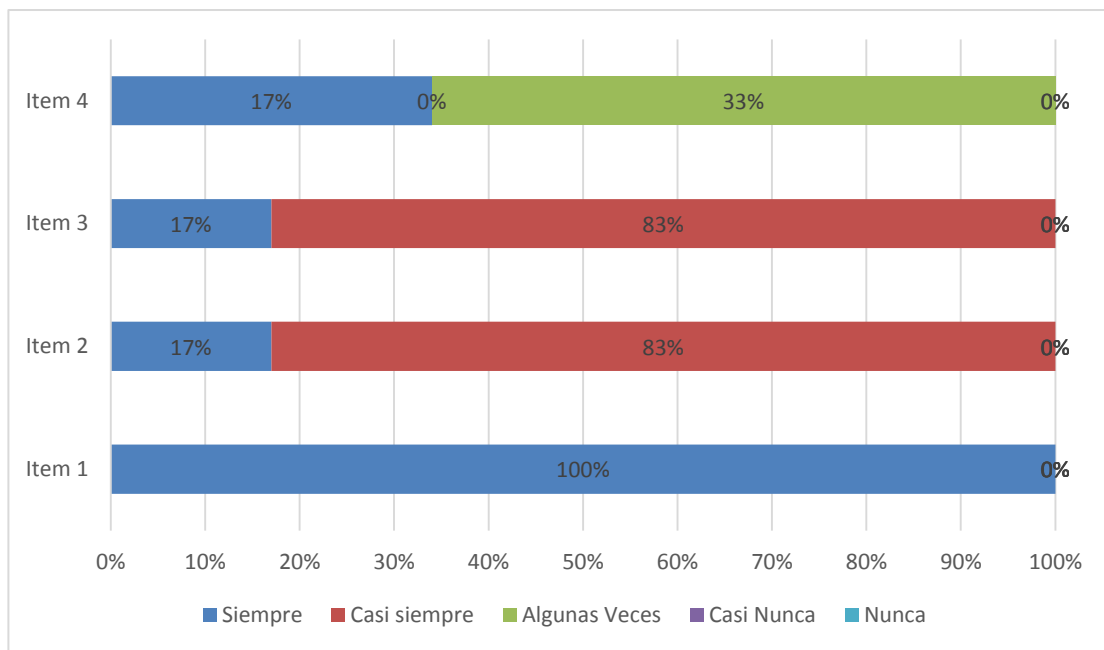
A continuación, se describen de forma gráfica los resultados de cada uno de los ítems que conforman el cuestionario.

## Cuadro 2

**Distribución de frecuencia y porcentaje en relación a la Dimensión Herramienta Gerencial, Subdimensión Funciones. Indicadores: planificación, organización, dirección, Control**

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	12	100	-	-	-	-	-	-	-	-
2	2	17	10	83	-	-	-	-	-	-
3	2	17	10	83	-	-	-	-	-	-
4	2	17	-	-	4	33	6	50	-	-

**Fuente:** Hernández (2018)



**Gráfico 1. Distribución de frecuencia y porcentaje en relación a la Dimensión Herramienta Gerencial, Subdimensión Funciones. Indicadores: planificación, organización, dirección, Control**

En los resultados del presente cuadro y gráfico relacionados con Dimensión Herramienta Gerencial, Subdimensión Funciones. Indicadores: planificación, organización, dirección, Control, en las respuestas emitidas por los docentes en los ítems 1 al 4 se observa con respecto al ítem 18, el 100% respondió que siempre las actividades planificadas en la gestión educativa se coordinan efectivamente. En el



ítem 2, un 83% asegura que casi siempre en su función organizativa establece los procedimientos a seguir para el logro de los objetivos pautados en la planificación y 17% siempre.

Con respecto al ítem 3, donde se preguntó si como docente dirige asignando con claridad las actividades dentro del aula, 83% de la población respondió que casi siempre y 17% siempre. Finalmente, al ítem 4, 50% respondió que casi nunca se discuten en forma grupal la evaluación de las actividades realizadas, 33% algunas veces y 17% siempre.

Según estos resultados, la mayoría de los docentes cumple con las funciones de planeación, organización, dirección y control, lo cual coincide con lo expresado por lo afirmado por Robbins (ob.cit.), quien ha señalado que en toda actividad deben establecerse las funciones para alcanzar las metas propuestas. Se puede indicar que la planificación escolar se debe incrementar en el proceso de la selección de objetivos, organización, dirección y control para alcanzar las metas propuestas. Además, se cumple con el proceso de dirección porque la mayoría de los docentes considera que el directivo propicia un ambiente estratégico para determinar el logro de los objetivos, pero consideran importante el cumplimiento de los objetivos.

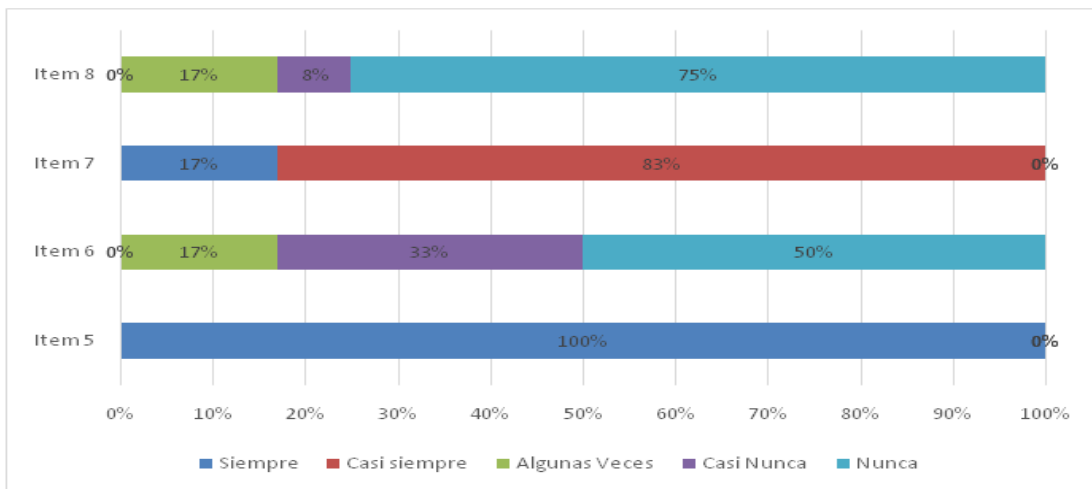
Al respecto, Canelón (2002), señala que las herramientas gerenciales son un conjunto de procedimientos funcionales y formativos que se implementan con el fin de lograr el mejor funcionamiento del proceso de enseñanza y aprendizaje, desarrollando sus competencias lo mejor posible, estilo de liderazgo adecuado, toma de decisiones en función de los educandos, la institución, alto grado de motivación y comunicación efectiva

### Cuadro 3

**Distribución de frecuencia y porcentaje en relación a la Dimensión Herramienta Gerencial, Subdimensión proceso de enseñanza y aprendizajes. Indicadores: estilos de aprendizaje, rasgos cognitivos, rasgos efectivos, rasgos fisiológicos**

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5	12	100	-	-	-	-	-	-	-	-
6	-	-	-	-	2	17	4	33	6	50
7	2	17	10	83	-	-	-	-	-	-
8	-	-	-	-	2	17	1	8	9	75

**Fuente:** Hernández (2018)



**Gráfico 2. Porcentaje en relación a la Dimensión Herramienta Gerencial, Subdimensión Proceso de enseñanza y aprendizajes. Indicadores: Estilos de aprendizaje, rasgos cognitivos, rasgos efectivos, rasgos fisiológicos**

En los resultados del presente cuadro y gráfico relacionados con Dimensión Herramienta Gerencial, Subdimensión Funciones. Indicadores: **Estilos de aprendizaje, rasgos cognitivos, rasgos efectivos, rasgos fisiológicos**, en las respuestas emitidas por los docentes en los ítems 5 al 8 se observa con respecto al ítem 5 el 100% respondió que siempre Favorece la praxis educativa tomando en cuenta los estilos de aprendizaje. En el ítem 6, un 50% asegura que nunca Se promueven

actividades para que los estudiantes estructuren los contenidos interpretando la información, 33% casi siempre y 17% algunas veces.

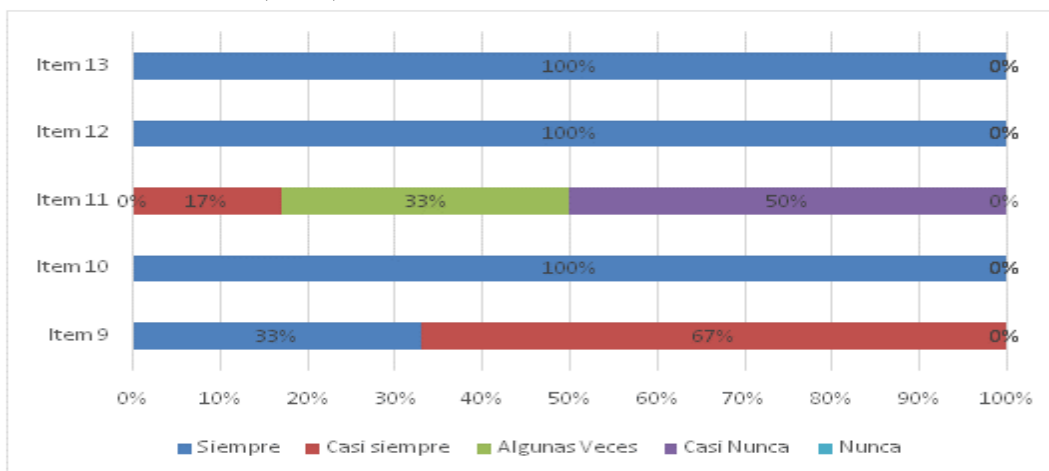
Con respecto al ítem 7, donde se preguntó si fortalece los rasgos afectivos de los estudiantes a través de la motivación en el proceso de enseñanza y aprendizaje, 83% de la población respondió que casi siempre y 17% siempre. Finalmente, al ítem 8, 75% respondió que nunca se aplica estrategias para que el estudiante desarrolle sus rasgos fisiológicos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, 17% algunas veces y 8% casi nunca.

### Cuadro 5

**Distribución de frecuencia y porcentaje en relación a la Dimensión Coaching, Subdimensión Características. Indicadores: Concreta, interactiva, responsabilidad compartida, forma específica, respeto**

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9	4	33	8	67	-	-	-	-	-	-
10	12	100	-	-	-	-	-	-	-	-
11	-	-	2	17	4	33	6	50	-	-
12	12	100	-	-	-	-	-	-	-	-
13	12	100	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Hernández (2018)



**Gráfico 3. Porcentaje en relación a la Dimensión Coaching, Subdimensión Características. Indicadores: Concreta, interactiva, responsabilidad compartida, forma específica, respeto**

En los resultados del presente cuadro y gráfico relacionados con Dimensión **Coaching, Subdimensión Características**. Indicadores: **Concreta, interactiva, responsabilidad compartida, forma específica, respeto**, en las respuestas emitidas por los docentes en los ítems 9 al 13 se observa con respecto al ítem 9 el 67% respondió que casi siempre Utiliza un lenguaje que anima al estudiante a tener un mejor rendimiento académico y un 33% siempre. En el ítem 10, un 100% asegura que siempre Permite a los estudiantes interactuar a través del intercambio de ideas durante el desarrollo de los contenidos.

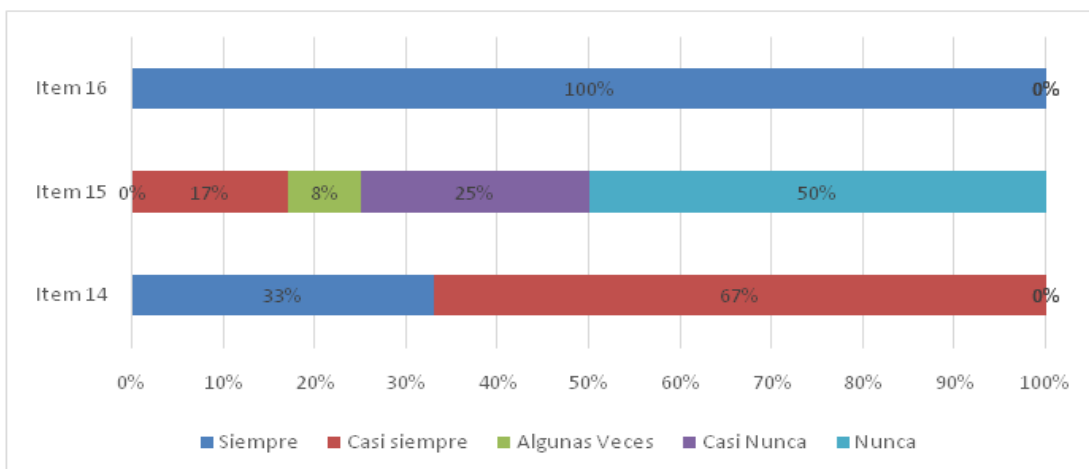
Con respecto al ítem 11, donde se preguntó si Ejecuta actividades para que los estudiantes compartan con usted la responsabilidad de lograr un aprendizaje efectivo, 50% de la población respondió que casi nunca, 33% algunas veces y 17% casi nunca. Al ítem 12, 100% respondió que siempre Define sus contenidos en forma específica para lograr un proceso de enseñanza y aprendizaje significativos. Al ítem 13, se preguntó si Comunica en todo momento su respeto por el estudiante a lo que un 100% respondió que siempre.

### Cuadro 6

**Distribución de frecuencia y porcentaje en relación a la Dimensión Coaching, Subdimensión Elementos. Indicadores: Valores, resultados, disciplina, entrenamiento**

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14	4	33	8	67	-	-	-	-	-	-
15	-	-	2	17	1	8	3	25	6	50
16	12	100	-	-	-	-	-	-	-	-

**Fuente:** Hernández (2018)



**Gráfico 4. Porcentaje en relación a la Dimensión Coaching, Subdimensión Elementos. Indicadores: Valores, resultados, disciplina, entrenamiento**

En los resultados del presente cuadro y gráfico relacionados con Dimensión **Coaching, Subdimensión Elementos..** Indicadores: **Valores, resultados, disciplina, entrenamiento**, en las respuestas emitidas por los docentes en los ítems 14 al 16 se observa con respecto al ítem 14, el 67% respondió que casi nunca Aplica actividades para fortalecer los valores en sus estudiantes y un 33% siempre. En el ítem 15, un 50% asegura que nunca Se verifica el cumplimiento de los objetivos previstos en los planes para conocer los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje, 25% casi nunca, 17% casi siempre y 8% algunas veces.

Con respecto al ítem 16, donde se preguntó si Aplica la disciplina en sí mismo para crear las condiciones esenciales para manejar adecuadamente a los estudiantes en su enseñanza y aprendizaje, 100% de la población respondió que siempre.

## REFERENCIAS

- Alvarado A, (2005). *Gerencia y Marketing Educativo*. Lima: Edic. Universidad Alas Peruanas
- Balestrini, M. (2001). *¿Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación?* Caracas: Consultores y Asociados. B. L.
- Busot R. (1985), *Metodología de la Investigación*. Maracaibo: Talleres editoriales de
- Caby S. (2007). *Nuevas formas de Gestión en el aula. Educar con creatividad. Universidad Pedagógica Experimental Libertador*. Instituto Pedagógico de Caracas. Tesis sin publicar.
- Canelón, J. (2002). *Supervisión educativa: Modelos, enfoques y estrategias* Puerto Rico: Yuquiyú.
- Casado, G. (2009). *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo. El Mentoring como herramienta y el papel que tiene dentro del modelo de coaching*. México
- Colménarez F. (2012) *La Calidad es tarea de Todos*. Caracas: Ed. McGraw-Hill/Interamericana.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453*. Caracas
- Covey (2003) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*.
- DordellyL. (2006) *La Gestión, un problema de todos*. Bogotá. Colombia: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (1999). *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Bogotá: eds. Norma.
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Bogotá: eds. Norma,
- Hernández R., Fernández C.y Baptista P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Bogotá. Colombia: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. (2003). *Técnicas de la Investigación*. México, S.A. México: McGraw Hill Interamericana

- Huizi, C. (2013). *Lineamientos Gerenciales Basados en la Filosofía del Coaching para la Conducción Efectiva del Personal de la Fábrica de pasta alimenticia, Rosana C.A Trabajo de investigación para optar al título de Lic.* En Contaduría Pública Universidad Yacambú
- Jiménez, A. (2004). *La Educación en Venezuela.* [Documento en línea] Disponible: <mailto:%20amm@ecojuven.com> [Consulta: 2017, noviembre, 30]
- Keefe N. (1988). *Coaching Educativo. Ministerio de Educación.*
- Ley Orgánica de Educación (2009) Publicación Oficial Caracas Venezuela
- Ley Orgánica para la Protección del niño y del Adolescente. Gaceta oficial N° 5.266. (Extraordinario). Octubre (1998)
- Manes R. (2008). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional.* Buenos Aires, EdicGranica
- Matsushita K. (1996). *Claves de un Buen Gerente.* Lima: edic. Kyodai Trading Corporation S. A.
- Méndez T. (1997). *Instrumentos de investigación educativa: procedimientos para su diseño y validación.* Barquisimeto: CIDEF.
- Muñoz T. (1998), *El proceso de investigación científica.* Caracas: Panapo.
- Pérez, I. (2007) *Introducción al Coaching.* Buenos Aires: Kapelusz.
- Revilla, C. (2002). *Los círculos de calidad en operación.* México: McGraw-Hill
- Robbins, S. (1999). *Administración, teoría y Práctica.* México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Rosales, J. (2011). *El Coaching como estrategia para maximizar la eficiencia educativa: una experiencia de la I etapa de Educación primaria.* Escuela Popular Francisco de Asís. Lima Perú
- Rosas A. (2010) *Hacia una metodología del aprendizaje efectiva en el desarrollo del potencial creativo de los niños/as de primer grado.* Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Tesis de Maestría sin publicar.
- Rosas A. (2012) *El Coaching como estrategia de enseñanza y aprendizaje.* Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Tesis de Maestría sin publicar.
- Rotery S. (2009): *Psicología un enfoque actual.* Caracas: Ediciones Insula.
- Ruiz L, J (1992) *Supervisión Clínica Gerencia.* Barquisimeto: Boscan.

- Sallenave E. (2001). *La Gerencia Integral*. Bogotá: Ed. Norma
- Sánchez, J. (2009). *El docente como gerente de las actividades en el aula y su influencia en la integración de los procesos*. Escuela Zuliana de Avanzada Sixto de Vicente del Municipio Mara.
- Smith (1995), *Calidad Total y Productividad*, México: Inter-American Development Bank.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2010). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*.
- Waynez, C. (2011). *Estudio el Coaching funcional en el aula, desde un enfoque interpretativo de estos referentes, a la luz de un contexto general e integral*. México
- Whitmore (2008), *Cómo mejorar la Educación. Ideas Latinoamericanas*. Editorial Inter-American Development Bank.
- Woolfolk, K. (1996) *Supervisión Educativa. Teoría y Práctica*. Lima-Perú: Educativa.
- Zamora, A. (2001). *Educación obligatoria*. [Documento en Línea] Disponible: <http://www.oei.es/quipu/venezuela/ven08.pdf> [Consulta: 2017, Noviembre, 30]



## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**MODELO DEL INSTRUMENTO**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  
**INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO**  
**“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

*Estimado docente en formación:*

La aplicación del presente instrumento que tiene como objetivo: Analizar el coaching como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje en la Escuela Bolivariana Crisóstomo Perozo de Moroturo, Estado Lara.

La información que Ud. suministre es estrictamente confidencial, y será utilizada como aporte valioso en la elaboración de un trabajo de grado.

Gracias por su colaboración.

**Profesora Rumalda Hernández**

## INSTRUMENTO

Ítem N°	Preguntas	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
1	Las actividades planificadas en la gestión educativa se coordinan efectivamente.					
2	En su función organizativa establece los procedimientos a seguir para el logro de los objetivos pautados en la planificación					
3	Como docente dirige asignando con claridad las actividades dentro del aula					
4	Discuten en forma grupal la evaluación de las actividades realizadas					
5	Favorece la praxis educativa tomando en cuenta los estilos de aprendizaje					
6	Se promueven actividades para que los estudiantes estructuren los contenidos interpretando la información					
7	Fortalece los rasgos afectivos de los estudiantes a través de la motivación en el proceso de enseñanza y aprendizaje					
8	Aplica estrategias para que el estudiante desarrolle sus rasgos fisiológicos en el proceso de enseñanza y aprendizaje					
9	Utiliza un lenguaje que anima al estudiante a tener un mejor rendimiento académico					
10	Permite a los estudiantes interactuar a través del intercambio de ideas durante el desarrollo de los contenidos					
11	Ejecuta actividades para que los estudiantes compartan con usted la responsabilidad de lograr un aprendizaje efectivo					
12	Define sus contenidos en forma específica para lograr un proceso de enseñanza y aprendizaje significativos					
13	Comunica en todo momento su respeto por el estudiante					
14	Aplica actividades para fortalecer los valores en sus estudiantes					
15	Se verifica el cumplimiento de los objetivos previstos en los planes para conocer los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje					
16	Aplica la disciplina en sí mismo para crear las condiciones esenciales para manejar adecuadamente a los estudiantes en su enseñanza y aprendizaje					

**ANEXO B**  
**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  
**INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO**  
**“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

**Estimado(a) experto(a):**

Atendiendo a los requerimientos de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, me dirijo a usted para solicitar muy respetuosamente la revisión exhaustiva del presente instrumento relacionado con mi trabajo de investigación titulado: **COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN LA ESCUELA BOLIVARIANA CRISÓSTOMO PEROZO DE MOROTURO**

Seguro de que su ética, profesionalismo y reconocida trayectoria nutrirá aún más el contenido de este importante estudio, sus observaciones, sugerencias y recomendaciones serán necesarias para mejorar la versión final del mismo. A continuación presento el formato de validación para fines de evaluación, siguiendo los parámetros de claridad, congruencia y pertinencia y un espacio para observaciones.

Atentamente

---

**Profesora Rumalda Hernández**

**Anexo:** objetivos de la investigación, cuadro de operacionalización de la variable, conjuntamente con el instrumento, planilla de evaluación y formato de validación del instrumento.

## MATRIZ DE VALIDACIÓN

### JUICIO DE EXPERTOS

#### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombre y Apellido:	C.I. N°	Título/Especialidad:	Cargo que desempeña.

<b>ITEMES</b>	<b>Pertinencia</b>		<b>Congruenci</b>		<b>Claridad</b>		<b>DEJAR</b>	<b>MODIFICAR</b>	<b>ELIMINAR</b>	<b>INCLUIR OTRA PREGUNTA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>					
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

11											
12											
13											
14											
15											
16											

**OBSERVACIONES:** Referidas a pertinencia, claridad, redacción u otra que considere:

---

**Firma del Experto. C.I**



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, \_\_\_\_\_, portador de la Cédula de Identidad N° \_\_\_\_\_, con el nivel académico de \_\_\_\_Dr. en Educación \_\_\_\_\_ y en mi condición de experto, hago constar que he validado el instrumento presentado por la participante, para el trabajo de grado titulado: **COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN LA ESCUELA BOLIVARIANA CRISÓSTOMO PEROZO DE MOROTURO**. El cual reúne las condiciones de claridad, pertinencia y coherencia para ser sometido al estudio piloto.

Constancia que realizo en la ciudad de: \_\_\_\_\_Barquisimeto\_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Cédula de Identidad:** \_\_\_\_\_