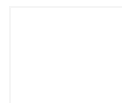


REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
SUBPROGRAMA DE MAESTRÍA: GERENCIA EDUCATIVA

**EL DOCENTE COACH COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA UNIDAD
EDUCATIVA PROFESOR FRANCISCO TAMAYO DURANTE EL
PERÍODO ESCOLAR 2021-2022**

Autora: Carmen Pacheco
Tutora: Milexa Sequera

Barquisimeto, Mayo del 2022



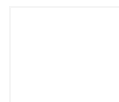
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
SUBPROGRAMA DE MAESTRÍA: GERENCIA EDUCATIVA

**EL DOCENTE COACH COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA
EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA
UNIDAD EDUCATIVA FRANCISCO TAMAYO DURANTE
EL PERÍODO ESCOLAR 2021-2022.**

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magíster en Gerencia Educativa

Autora: Carmen Pacheco
Tutora: Milexa Sequera

Barquisimeto, Mayo del 2022



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
SUBPROGRAMA DE MAESTRÍA: GERENCIA EDUCATIVA

**EL DOCENTE COACH COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA UNIDAD
EDUCATIVA PROFESOR FRANCISCO TAMAYO DURANTE EL
PERÍODO ESCOLAR 2021-2022.**

Autora: Carmen Pacheco

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magíster en Educación Mención Gerencia Educativa aprobado, en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente Jurado, en la ciudad de Barquisimeto a los _____ días del mes de _____ del 2022.

Prof. Giosianna Pollerí
C.I 14.372.639

Prof. Josmary Giménez
C.I 16.584.927

Prof. Milexa Sequera
C.I 11.431.678

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	v
LISTA DE GRÁFICOS.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	3
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
Objetivos del Estudio.....	7
General.....	7
Específicos.....	8
Justificación de la Investigación.....	8
II MARCO REFERENCIAL.....	10
Estudios Previos de la Investigación.....	10
Bases Teóricas.....	13
Estrategia Gerencial.....	13
Coaching.....	14
Desempeño Laboral.....	14
Bases Legales.....	24
Consideraciones Psicológicas y Pedagógicas.....	26
Consideraciones Filosóficas.....	27
III METODOLOGÍA.....	28
Naturaleza del Estudio.....	28
Diseño.....	29
Sistema de Variables.....	29
Sujetos de Estudio.....	30
Procedimiento.....	30
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	31
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	32
Análisis de los Datos.....	33
IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	34
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
Conclusiones.....	46
Recomendaciones.....	47

REFERENCIAS.....	48
ANEXOS.....	52
A. Instrumento Diagnóstico.....	53
B. Validación del Instrumento.....	56
C. Cálculo de la Confiabilidad del Instrumento.....	61

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Operacionalización de la variable.....	30
2 Distribución de frecuencias y porcentajes obtenidos en la subdimensión gestión de sí mismo del docente coach.....	34
3 Distribución de frecuencias y porcentajes obtenidos en la subdimensión gestión del conocimiento del docente coach.....	36
4 Distribución de frecuencias y porcentajes obtenidos en la subdimensión gestión del futuro del docente coach	37
5 Distribución de frecuencias y porcentajes obtenidos en la subdimensión gestión de la emocionalidad del docente coach.....	38
6 Distribución de frecuencias y porcentajes obtenidos en la subdimensión gestión de redes del docente coach.....	39
7 Distribución de frecuencias y porcentajes obtenidos en la subdimensión gestión del aprendizaje del docente coach.....	41
8 Distribución de frecuencias y porcentajes obtenidos en la subdimensión desempeño de tareas del desempeño laboral.....	42
9 Distribución de frecuencias y porcentajes obtenidos en la subdimensión desempeño contextual del desempeño laboral.....	43
10 Distribución de frecuencias y porcentajes obtenidos en la subdimensión conducta laboral contraproducente del desempeño laboral	44

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Distribución de frecuencias y porcentajes obtenidos en la subdimensión gestión de sí mismo del docente coach.....	35
2 Distribución de frecuencias y porcentajes obtenidos en la subdimensión gestión del conocimiento del docente coach.....	36
3 Distribución de frecuencias y porcentajes obtenidos en la subdimensión gestión del futuro del docente coach.....	37
4 Distribución de frecuencias y porcentajes obtenidos en la subdimensión gestión de la emocionalidad del docente coach.....	38
5 Distribución de frecuencias y porcentajes obtenidos en la subdimensión gestión de redes del docente coach.....	40
6 Distribución de frecuencias y porcentajes obtenidos en la subdimensión gestión del aprendizaje del docente coach.....	41
7 Distribución de frecuencias y porcentajes obtenidos en la subdimensión desempeño de tareas del desempeño laboral	42
8 Distribución de frecuencias y porcentajes obtenidos en la subdimensión desempeño contextual del desempeño laboral.....	43
9 Distribución de frecuencias y porcentajes obtenidos en la subdimensión conducta laboral contraproducente del desempeño laboral.....	44

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
SUBPROGRAMA DE MAESTRÍA: GERENCIA EDUCATIVA

**EL DOCENTE COACH COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA
EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA
UNIDAD EDUCATIVA FRANCISCO TAMAYO DURANTE
EL PERÍODO ESCOLAR 2021-2022.**

Autora: Carmen Pacheco
Tutora: Milexa Sequera
Fecha: Mayo 2022

RESUMEN

El presente estudio, se trató de una investigación de naturaleza cuantitativa adscrita al paradigma positivista, de campo de con un nivel descriptivo, apoyado en un diseño no experimental transeccional. Tuvo como finalidad Analizar al Docente Coach como Estrategia Gerencial para el fortalecimiento del Desempeño Laboral de la Unidad Educativa Francisco Tamayo ubicada en Barquisimeto Estado Lara durante el período escolar 2021-2022. Los sujetos de estudio fueron 25 individuos que conforman el personal docente, administrativo y obrero que labora en dicha institución a quienes se les aplicó una encuesta tipo cuestionario del modelo de escala de Lickert estructurada en dos secciones, una donde se consideran aspectos relacionados con el personal directivo y otra donde se destaca el desempeño laboral del resto del personal que hace vida activa dentro de la misma. El instrumento fue sometido a la validación de contenido a través de juicio de expertos y su confiabilidad se determinó a través del cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach con un resultado de 0,8951. De su aplicación se obtuvo como resultado la existencia de una marcada necesidad de la implementación del docente coach como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral de todo el personal de la institución en particular en tiempos de pandemia. Se propone la elaboración de un plan estratégico institucional que emplee al docente coach como eje central que contribuya a solucionar la problemática planteada.

Descriptores: estrategia gerencial, docente coach, desempeño laboral.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
SUBPROGRAMA DE MAESTRÍA: GERENCIA EDUCATIVA

**THE TEACHER COACH AS A MANAGEMENT STRATEGY TO
STRENGTHEN THE LABOR PERFORMANCE OF THE
FRANCISCO TAMAYO EDUCATIONAL UNIT
DURING THE 2021-2022 SCHOOL PERIOD.**

Autora: Carmen Pacheco

Tutora: Milexa Sequera

Date: May 2022

ABSTRACT

The present study is a descriptive field investigation, supported by a non-experimental transectional design. Its purpose was to analyze the Coach Teacher as a Management Strategy for the strengthening of the Labor Performance of the Francisco Tamayo Educational Unit located in Barquisimeto, Lara State during the 2021-2022 school period. The study subjects were 25 individuals who make up the teaching, administrative and worker staff who work in this institution, to whom a questionnaire-type survey of the Lickert scale model was applied, structured in two sections, one where aspects related to the personnel were considered. director and another where the work performance of the rest of the staff that makes an active life within it is highlighted. The instrument was subjected to content validation through expert judgment and its reliability was determined through the calculation of Cronbach's Alpha coefficient. The result of its application was the existence of a marked need for the implementation of the teacher coach as a management strategy to strengthen the work performance of all the staff of the institution, particularly in times of pandemic. The development of an institutional strategic plan that uses the teacher coach as a central axis that contributes to solving the problem raised is proposed.

Descriptors: management strategy, teacher coach, job performance.

INTRODUCCIÓN

Los cambios y transformaciones que se viven a nivel mundial en la actualidad, ha impactado significativamente todos los ámbitos de la sociedad producto de la pandemia del Covid -19 la cual ha generado una doble crisis mundial: sanitaria y económica, afectando todas las regiones del mundo y a todos los sectores en diferentes grados. El sector educativo ha sido uno de los más perjudicados mundialmente, sin embargo, para América Latina y el Caribe (ALC) ha significado un shock de niveles nunca antes visto en la historia, afectando de manera desproporcionada a la región.

Según el informe de la UNESCO más de 165 millones de estudiantes dejaron de asistir por completo a clases de manera presencial. Todos estos cambios ocurridos a nivel mundial, afectan el ejercicio de la profesión docente, por lo tanto, el perfil del docente actual debe ser concebido de otra manera, ajustándose a los cambios y a las circunstancias que demanda la situación.

Es por ello, que es necesario un cambio de paradigma del docente donde éste interactúe de una manera más comprometida en dicho proceso. Por ende, que desarrolle nuevas habilidades y acciones para acompañar el cambio y sobrevivir a un entorno diferente que altera de alguna u otra manera el comportamiento humano, las relaciones interpersonales, la satisfacción, el desempeño y el ambiente laboral. Por tanto, uno de los mayores desafíos que debe tener el docente es abandonar los antiguos esquemas de pensamiento y empezar a construir una nueva visión, es decir, producir un cambio que trascienda y beneficie a toda la comunidad. He aquí la importancia que reviste el docente coach como una alternativa que pueda contribuir a solventar la problemática y minimizar los impactos que la pandemia implica.

De acuerdo con el planteamiento anterior, es necesario proponer un Docente Coach como parte del enfoque gerencial que ayude a optimizar dicho proceso, tal como el Coaching, el cual consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en vez de enseñarle. Las interacciones entre seres humanos son comunes dentro una

organización, donde la comunicación y la ayuda mutua forman parte del quehacer diario dentro de la misma, sin embargo, se puede estar pensando que con este accionar, se está poniendo en práctica el coaching dentro de la misma al confundirse la enseñanza con el aprendizaje.

A continuación, se presenta un trabajo de investigación estructurado de la siguiente forma:

Capítulo I contiene el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación de la misma.

Capítulo II, corresponde al marco referencial, en él se presentan los antecedentes y las bases teóricas, bases legales, psicológicas y filosóficas que sustentan el estudio.

Capítulo III, referido al marco metodológico, donde se especifica la naturaleza de la investigación, diseño, variable, sujeto de estudio, procedimiento, técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento y análisis de los resultados.

Capítulo IV, se presenta los análisis de la información obtenida como producto de la aplicación del instrumento.

Capítulo V, en este capítulo se destacan las conclusiones y las recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Actualmente, el mundo atraviesa una de las mayores crisis que haya ocurrido en la historia, debido a la pandemia del Covid- 19, enfermedad infecciosa causada por el virus SAR-COV altamente contagiosa de una significativa letalidad, la cual se ha expandido por todos los continentes provocando una crisis sin precedentes afectando todos los niveles; político, económico, social, sanitario y educativo. En el ámbito educativo, esta crisis ha dado lugar al cierre masivo de las actividades presenciales de instituciones educativas en más de ciento noventa países con el fin de evitar la propagación del virus y mitigar su impacto.

Según los datos de la Organización de las Naciones Unidas Para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (UNESCO), a mediados de mayo del 2020, más de 1200 millones de estudiantes de todos los niveles educativos en todo el mundo, habían dejado de tener clases presenciales. De ellos, más de 160 millones eran estudiantes de América Latina y el Caribe. Con la interrupción de la trayectoria educativa de forma presencial en gran parte de los países, se estableció formas de continuidad de los estudios en diversas modalidades a distancia.

Por ello, 26 países implementaron formas de aprendizaje por internet y 24 de ellos, establecieron estrategias en modalidades fuera de línea, incluidos 22 países en que se ofreció aprendizaje a distancia en ambas modalidades; fuera de línea y en línea como Colombia, México, Argentina, Uruguay, Chile y Brasil. Entre las modalidades de aprendizaje en línea se destacó el uso de plataformas virtuales de aprendizaje asincrónico utilizadas en 18 países, en tanto, que sólo 4 países ofrecieron clases en vivo como Bahamas, Costa Rica, Ecuador y Panamá. A su vez, entre las formas de

aprendizaje fuera de línea, 23 países realizaron transmisiones de programas educativos por medios de comunicación tradicionales; la radio o televisión como Bolivia, Perú y Venezuela según el informe de CEPAL y UNESCO, (2020).

La mayoría de estrategias para continuar con la educación a distancia recurrieron al uso de tecnología y recursos digitales. Pese a esto, la CEPAL y UNESCO (2020), resaltaron que la mayoría de países de la región no estructuraron planes de educación digital con un modelo que aprovechara las TIC. Es decir, la mayoría de los programas implementados respondieron a acciones emergentes que no fueron pensadas para mantenerse a largo plazo.

En otro orden de ideas, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), ha planteado que, incluso antes de enfrentar la pandemia, la situación social en la región se estaba deteriorando, debido al aumento de los índices de pobreza y de pobreza extrema, la persistencia de las desigualdades y un creciente descontento social por lo tanto, la crisis tuvo importantes efectos negativos en los distintos sectores sociales, incluidos la salud y la educación. (CEPAL, 2020a). Por su parte, la Unesco identificó grandes brechas en los resultados educativos que se relacionan con una desigual distribución de los docentes en general y de los docentes mejores calificados, en particular, en desmedro de países y regiones con menores ingresos y de zonas rurales, las que suelen concentrar además la población indígena y migrante (UNESCO, 2016a; Messina y García; 2020).

En este sentido, el informe emitido por el Banco Mundial (2020), describe el impacto que generó la pandemia junto al cierre de las escuelas como: crisis económica que afectó todos los hogares, pérdida de aprendizajes, deserciones escolares, menor oferta y demanda educativa, ausencia del apoyo y la estructura que brindan las escuelas en cuanto a la alimentación, salud y seguridad de los estudiantes, problemas de salud mental debido al aislamiento, malestar social, desmotivación, problemas de desnutrición, aumento de estrés en las familias generando ansiedad y depresión en los estudiantes e incluso en los maestros y padres, violencia doméstica y negligencia familiar.

En el caso de Venezuela, el 13 de marzo del 2020, el gobierno declaró estado de alarma en el país, así como el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), dispuso el cierre preventivo de todas las escuelas desde el lunes 16 de marzo (Clúster de Educación de Venezuela 2020). Así mismo, el país implementó el Plan pedagógico de prevención y protección “Cada familia una Escuela” el cual se centró en generalizar la prevención y protección del Covid-19 en las instituciones, centros, planteles y servicios educativos a nivel nacional. (Clúster Educativo de Venezuela 2020).

El plan incitó a las escuelas públicas y privadas a dar inicio a la estrategia de educación a distancia mediante una organización curricular y temática de las semanas, la elaboración de videos informativos, mensajes de comunicación con los estudiantes y las familias vía WhatsApp, mensajería de texto y otros medios disponibles de las familias (Clúster de Educación de Venezuela 2020). Sin embargo, aun cuando esta estrategia tuvo la intención de minimizar el impacto que ha tenido la pandemia sobre el ámbito educativo, la misma no ha resultado del todo eficiente debido a que el personal docente no estaba preparado para trabajar con la modalidad de educación a distancia y menos la comunidad educativa en general.

La situación planteada anteriormente, se ha puesto de manifiesto en los diferentes Estados del país, incluido el Estado Lara, donde se encuentra la UEE Profesor Francisco Tamayo, la cual presenta una serie de debilidades en todos los niveles, es decir: a nivel académico, administrativo, gerencial, laboral y sanitario. Se observa bajo rendimiento académico en lectoescritura y en las operaciones matemáticas, ausentismo escolar, el personal directivo cumple múltiples funciones ajenas a su cargo, carencia de suministros alimenticios, incumplimiento del horario establecido por parte del personal docente, el directivo participa poco en las actividades planificadas por el docente y se presume poco conocimiento de las nuevas herramientas gerenciales, falta de planificación adecuada, deterioro de la infraestructura por falta de mantenimiento a tiempo, el personal obrero cumple funciones del personal administrativo al momento de realizar inscripciones, retiros, revisión de expedientes estudiantiles y constancias, falta de atención a los procesos

educativos que se llevan a cabo en la escuela, desmotivación y el descontento de los representantes por la pérdida de clase.

Ante este escenario, surge la necesidad de un cambio del perfil de docente que asume funciones gerenciales en la institución mencionada, que se adapte a la demanda que ha generado la crisis actual. Es aquí donde, el docente coach puede constituirse en una alternativa viable que contribuya a dar solución a la problemática planteada siendo una herramienta de alto potencial para afrontar con mejores estrategias este panorama. Al respecto, Conte (2020), señala que un docente coach es un docente que desarrolla habilidades en sí mismo y estas son habilidades de responsabilidad para responder a las circunstancias, que es humilde, ávido de aprender, con escucha empática y que gestiona las emociones y la de su equipo de trabajo.

Es por ello que, según el citado autor, el docente como coach no escucha para responder a otros sino para entender lo que le está pasando al otro, sabe adaptarse a cualquier contexto educativo y sacar mayor partido de cada situación. La necesidad de adaptación frente a este nuevo escenario es fundamental debido a que la situación generada por la pandemia ha generado y continúa generando cambios significativos en la sociedad y por ende en la educación por lo cual el docente coach constituye una oportunidad para el desarrollo y la disposición a cambiar directivos, docentes y comunidad educativa en general. En conclusión, un docente coach es un profesional con una serie de cualidades y habilidades que le permiten desarrollar su profesión con solvencia entre la que se destaca saber escuchar, ofrecer una disponibilidad, saber hacer su trabajo, ser competente, tener buen ánimo, una actitud positiva y sobre todo una metodología precisa con resultados óptimos.

En este sentido, el Banco de desarrollo de América Latina (2021), ante la situación educativa planteada sugiere que se deben dotar a los directivos de herramientas necesarias que sean innovadoras o estrategias de acompañamiento como el Coaching, para ejercer su liderazgo pedagógico como una acción fundamental para la transformación de la calidad educativa con la intención de minimizar los efectos negativos que generó la pandemia.

En relación a lo planteado anteriormente, Whitmore (2010), manifiesta que “el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle”; es decir que su resultado va de la mano con la relación de apoyo entre el coach y la otra persona, así como de los medios y el estilo de comunicación que se emplee.

Visto de esta forma, un proceso de coaching aplicado a una institución educativa, es concebido como una herramienta de capacitación, motivación y desarrollo de las habilidades del personal docente, tomando en consideración los actores que hacen vida activa en su entorno laboral, en función al logro de los objetivos y necesidades de la institución, con miras hacia una transformación social.

Por lo expuesto anteriormente, surgen las siguientes interrogantes:

¿El personal directivo de la UEE Profesor ¿Francisco Tamayo manifiesta habilidades y destrezas propias de un docente Coach?

¿Cómo es el desempeño laboral del personal que hace vida activa en la UEE Profesor Francisco Tamayo ubicada en Barquisimeto Estado Lara?

¿Será la implementación del docente coach una estrategia gerencial que contribuya a solventar la situación planteada?

En función a estas interrogantes y los planteamientos mencionados se presentan los siguientes objetivos:

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el Docente Coach como Estrategia Gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral en la UEE. Profesor Francisco Tamayo del Municipio Iribarren del Estado Lara.

Objetivos Específicos

Diagnosticar las habilidades y destrezas que manifiesta el personal directivo en relación al coaching como estrategia gerencial de la UEE Profesor. Francisco Tamayo durante el año escolar 2021-2022 en el Municipio Iribarren Estado Lara.

Indagar como es el desempeño laboral del personal que labora en la institución; docente de aula, administrativo y obrero.

Determinar la necesidad de la implementación del docente coach como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal de la institución objeto de estudio.

Justificación de la Investigación

El presente estudio se justifica según lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), desde diferentes ámbitos, tales como las implicaciones prácticas, el valor teórico, relevancia social y la utilidad metodológica de la misma.

En el sentido práctico, la investigación da respuesta a las acciones que se requieren para resolver el problema que se presenta en la institución, por lo que tiene implicaciones trascendentales por cuanto el docente coach permitirá a los participantes del mismo, obtener una gama de soluciones para los problemas planteados.

Con respecto al valor teórico, se aportarán nuevos conocimientos acerca del docente coach como elemento del enfoque gerencial coaching, los cuales serán de beneficios no solo al personal de la institución, sino también para todas aquellas personas que requieran información actualizada sobre este enfoque gerencial para futuros estudios sobre el tema.

En referencia a la relevancia social, las soluciones del estudio están dirigidas a los miembros de una sociedad; al beneficiarse uno de sus miembros los resultados impactan en la sociedad que los incluye. La investigación tiene transcendencia social ya que se orienta a mejorar las necesidades educativas del directivo y docentes

quienes serán los beneficiarios directos, así como los estudiantes que se beneficiaran con el proceso de mejora que surgirá en el desempeño de los docentes.

En relación con la utilidad metodológica, la investigación ayudará a la creación de nuevos instrumentos para recolectar datos relacionados con el tema y, que podrán ser utilizados por otros investigadores, además de la definición de nuevos conceptos orientados hacia la variable en estudio, así como el estudio detallado de la temática seleccionada.

Finalmente, este proyecto se ubica en la línea de investigación de gestión, administración y productividad educativa en el área temática aplicación y desarrollo de nuevos modelos y métodos gerenciales en las instituciones educativas, por cuanto busca presentar una visión global del proceso gerencial de carácter teórico y de la práctica de la gerencia moderna para mejorar el ambiente interno de las instituciones del sector, su productividad y entorno.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico de la investigación, el cual, según Hernández, Fernández, y Baptista (2007), se define como "un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio." (p. 64), haciendo referencia a las distintas posturas teóricas que se presentan a través de ideas y conceptos, estructurados de manera lógica y sistemática, para poder brindar información sobre las variables en estudio. Asimismo, se encuentra comprendido por: antecedentes, bases teóricas, bases legales y psicológicas. Un recorrido por las diversas Instituciones de Educación Superior del país y consulta por los diferentes medios electrónicos muestra que se han realizado numerosos estudios que sirven de base a la presente investigación.

Estudios Previos de la Investigación

Es importante señalar que toda investigación debe contar con antecedentes que sirvan de referencia para el estudio del problema planteado, lo cuales son definidos por Bavaresco (2006) que se "refiere a todos los estudios o investigaciones previas relacionados con el problema planteado, es decir investigaciones realizadas que guardan alguna vinculación con el objeto de estudio" (p. 57), es importante acotar que este es un tema muy reciente y los estudios relacionados son muy escasos.

Inicialmente, a nivel internacional, **Martel (2018)**, presenta su investigación titulada Coaching y su incidencia en el desempeño Docente en instituciones educativas de Pasco de la Universidad Cesar Vallejo en Perú, cuyo objetivo fue determinar el grado de incidencia del Coaching educativo en el desempeño docente en las instituciones educativas de Secundaria del distrito Simón Bolívar- Rancas: Horacio Zevallos Gamez y San Andrés – 31775. La investigación fue de tipo

correlacional explicativa, con diseño no experimental transeccional correlacional causal y se utilizó una metodología de carácter cuantitativo.

La población estuvo conformada por 51 docentes de las instituciones educativas de secundaria del distrito Simón Bolívar-Rancas: Horacio Zevallos Gamez y San Andrés – 31775. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, y se elaboraron dos instrumentos de recolección de datos los cuales fueron: el cuestionario para medir el coaching educativo y el cuestionario para medir el desempeño docente. Los resultados obtenidos en la investigación han determinado que existe un alto grado de incidencia del coaching educativo en el desempeño docente.

Por otra parte, se presenta el trabajo realizado por **Aguirre y Arca (2018)**, titulado El Coaching y su influencia en el fortalecimiento de las competencias del personal administrativo y docentes en la IEP. San Obrero de la ciudad de Piura de la Universidad César Vallejo, cuyo objetivo fue determinar la influencia del Coaching en el fortalecimiento de las competencias del personal administrativo y docentes en la IEP. San José Obrero de la ciudad de Piura mediante la metodología de diseño no experimental y de tipo correlacional, la población estuvo conformada por un total de 40 colaboradores, entre las técnicas de recolección de datos se utilizó 02 encuestas al personal responsable y 01 entrevista al director de la institución educativa las cuales permitieron obtener los factores eficientes y deficientes que inciden en el coaching y empoderamiento.

Entre las principales conclusiones se determinó que el coaching es eficiente, debido a que existe una adecuada disciplina y entrenamiento puesto que se está contribuyendo al desarrollo de las condiciones de aprendizaje y habilidades críticas en función al desarrollo laboral del personal administrativo y docente poseen habilidades relacionadas con el trabajo en equipo, creatividad y organización.

Otra investigación fue la realizada por **Aricoché (2019)**, denominada Coaching Gerencial y el desempeño laboral de la I. E. PNP Jorge Cieza Lachos San Juan de Lurigancho 2019, en la Universidad César Vallejo de Lima. El presente trabajo tuvo como objetivo determinar el Coaching gerencial y el desempeño laboral de la IE PNP Jorge Cieza Lachos de Lurigancho. El método empleado fue el hipotético deductivo y

la investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo de diseño no experimental correlacional de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 85 trabajadores administrativos de la IE PNP Jorge Cieza Lachos, a los que se aplicó 01 cuestionario donde se evidencian las variables; coaching gerencial y desempeño laboral. El resultado de la aplicación del alfa de Cronbach fue de 0,884, y en calificación se observó que la fiabilidad del instrumento fue buena. Así mismo, el resultado de correlación entre el coaching gerencial, se relaciona de forma positiva media ($Rho = 0.949$) con desempeño laboral en la IE PNP Jorge Cieza Lachos San Juan de Lurigancho 2019.

En el ámbito nacional, se encuentra el trabajo de **Galea (2017)**, titulado Coaching organizacional para la formación de equipos de alto desempeño en la Universidad de Carabobo de la Dirección de Escuela de la facultad de Odontología. La presente investigación tuvo como finalidad proponer un plan estratégico gerencial, basado en el coaching organizacional, para la formación de equipos de alto desempeño, en la Dirección de Escuelas de la facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. El estudio se fundamenta en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo. La muestra de tipo censal, estuvo conformada por 10 personas que laboran en la facultad de odontología de la Universidad de Carabobo, a quienes se les aplicó un cuestionario tipo Likert de 25 ítems, con 05 alternativas de respuestas.

La confiabilidad fue determinada a través del coeficiente de alfa de Cronbach, cuyo resultado de 0,89 permitió considerar el instrumento como altamente confiable; así mismo, la validez fue establecida a través de juicio de expertos. El estudio concluyó que un plan estratégico gerencial, basado el coaching organizacional, para la formación de equipos de alto desempeño, en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo brinda a la dependencia las herramientas para conformar equipos de alto desempeño.

En este orden de ideas, se encuentra el trabajo de **Santi (2018)**, denominada el proceso del coaching para potenciar el rendimiento laboral del personal del departamento de Talento Humano de la Empresa Socialista; Corpolec del Estado

Barinas. Su objetivo fue Proponer el coaching para potenciar el departamento de talento humano de la empresa Eléctrica Socialista (Corpolec). Esta investigación se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, centrándose en una investigación de campo de tipo documental descriptivo, con una población determinada correspondiente al departamento de talento humano. Como instrumento se recurrió a la encuesta tipo cuestionario con preguntas cerradas.

Otra investigación fue la realizada por **Rattia (2021)**, denominada Análisis del Coaching como herramienta gerencial para fortalecer la gestión del talento humano de la distribuidora de licores del Sur C.A. del Estado Apure. La presente investigación tuvo como propósito analizar el Coaching como herramienta gerencial para fortalecer el desempeño de talento humano de la Empresa Distribuidora de Licores del Sur C.A, Estado Apure. El tópico seleccionado se enmarcó en una investigación de campo con un nivel de profundidad de carácter descriptivo. La población estuvo representada por 08 unidades de análisis conformado por el personal del departamento de Recursos de la Empresa Dilisur, C.A, del Municipio Biruaca, Estado Apure. La técnica de recolección de información que se empleó fue la encuesta, el instrumento de recolección de información la constituyó un cuestionario elaborado con 27 ítems para ser contestados mediante respuestas cerradas dicotómicas. Se concluyó que la mayoría de los trabajadores, se sienten productivos realizando sus funciones que llevan a cabo, lo cual a su vez los ha llevado a sentirse motivados en el desempeño del trabajo que han desarrollado hasta el momento. Por lo que se hace necesario, la estrategia gerencial del coaching que debe ser implementada de forma adecuada, la cual logrará que los jefes se conviertan en verdaderos líderes que logren desarrollar sus potencialidades del personal de la Empresa Dilisur C. A.

De tal manera, se puede concluir que los estudios anteriormente mencionados, guardan estrecha relación con la variable a desarrollar, cuyos aportes radican en presentar herramientas gerenciales modernas necesarias para el alcance de los objetivos propuestos, mediante actividades laborales altamente productivas en pro de fortalecer las competencias del personal que hace vida activa en la institución

considerada y por ende mejorar el desempeño laboral de toda la organización educativa.

Bases Teóricas

El marco teórico de una investigación y específicamente las bases teóricas, tiene como propósito exponer un sistema coordinado y coherente de proposiciones que permitirán abordar la situación planteada, orientada hacia su consecución, al respecto Sabino (2008), asegura que este aspecto contribuye a “situar el problema en un conjunto de conocimientos, lo más sólido posible, de tal modo que permita orientar la búsqueda y ofreciendo una conceptualización adecuada de los términos que se utilizan”. (p. 56). Por lo que, la información relacionada con la variable, permitirá el sustento teórico que lleve adelante el proceso investigativo, así como las principales teorías y conceptos que se desarrollan a continuación.

Estrategia Gerencial

Según Valente y Soto (2008), refieren que “las estrategias gerenciales son las herramientas operativas en procesos efectivos en el desarrollo de la organización del presente hacia el futuro” (p.112). Según los autores las estrategias son planes de acción a gran escala para interactuar con el medio a fin de alcanzar los objetivos y metas. Es la acción de proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo y hacer que el futuro de la organización se comporte como se planeó.

Por su parte, Graffe (2004, p. 47) manifiesta que el gerente educativo al momento de gerenciar la escuela, aplica de manera continua en conjunto con los demás actores, el ciclo de planificar (estrategias), ejecutar, revisar y actuar. De esta manera, las estrategias que aborda son: Gerencia Estratégica, la Reingeniería, Calidad Total y El Coaching.

De esta manera, se puede analizar en el campo de la gerencia educativa, que las estrategias gerenciales son acciones que han de tomarse para cumplir los objetivos organizacionales, tomando en cuenta que, si la institución no tiene los objetivos definidos, tampoco las estrategias podrán ser apropiadas para alcanzar la misión y visión organizacional

Coaching

En la actualidad, diversos autores y estudiosos han realizado aproximaciones conceptuales respecto al coaching, sin embargo, la tarea no es fácil ni unificadora de criterios, pero, casi siempre están presentes conceptos como; comunicación, metas, diálogo, acción, mejora, pro actividad y cambio entre otras.

Para Whitmore (2010), “el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle” (p. 20). Las interacciones entre seres humanos son comunes dentro de una organización, donde la comunicación y la ayuda mutua forma parte del quehacer diario dentro de la misma, sin embargo, se puede estar pensando que con este accionar se está poniendo en práctica el coaching dentro de la misma al confundirse la enseñanza con el aprendizaje.

Según Lozano (2008), respecto al coaching dice que:

Es aplicable y viable en cada uno de los aspectos de nuestras vidas, y al nivel empresarial se convierte en una herramienta capaz de desarrollar y potencializar las capacidades de los empresarios, líderes y colaboradores como contribución al cumplimiento de los objetivos y el incremento de la competitividad (p. 52)

Según el citado autor, el coaching es una herramienta para la vida que contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional, para la obtención de resultados e incrementar el potencial.

Mediante el coaching se pretende facilitar nuevos aprendizajes y cambios estructurales en la vida y la profesión de las personas, consideradas individualmente. También señala que los profesionales del coaching no están especializados Sólo en el detectar errores, sino también en hacer que los individuos descubran por sí mismos sus fallos, aportando cada uno lo mejor de sí para lograr las transformaciones,

descubrir el potencial y generar o aprovechar alternativas y oportunidades. Constituye, por tanto, un proceso integral de reflexión y de acción proactiva, así como también de intervención o corrección. (Lozano 2008 p. 23).

Por otro lado, Bayón (2015) respecto a la definición de coaching puntualiza lo siguiente:

El coaching ha de entenderse como una técnica científica que permite llevar cabo un proceso de ayuda individualizado en el ámbito personal o profesional, ya sea a una sola persona, a un equipo de trabajo o una organización, para liberar su talento y potencial, maximizando la efectividad de sus actividades ejecutando el plan de acción acordado. (Bayón, 2015, p. 2).

En referencia a lo planteado por el autor, el coaching es una disciplina que establece una metodología precisa para ayudar al ser humano a alcanzar los objetivos deseados liberando su potencial y permitiéndole sentirse realizado y pleno.

Orígenes del coaching

Si bien, anteriormente no se conocía el término coaching, sus orígenes se remontan a la antigua Grecia, pues Sócrates, filósofo de Atenas (470 años A. C), a través del método conocido como mayeutica, sentaba las bases del coaching, al proponer un método de construcción de conceptos a partir de procesos inductivos que conlleven a crear ideas y alcanzar la verdad a partir de procesos inductivos a partir de la razón.

Al respecto, Sánchez y Boronat (2014), al referirse al origen del coaching puntualizan que:

El origen de la práctica del coaching en la Grecia antigua, específicamente en el método socrático o arte de la mayeutica, a través del cual Sócrates, a base de preguntas, buscaba que sus discípulos resuelvan sus problemas de forma autónoma, ayudándolos a descubrir su verdadero potencial. Tanto los orígenes del término coaching como su misma práctica coinciden en la búsqueda del óptimo desempeño de la persona en los diferentes ámbitos, ayudándola a enfocarse en sus propias metas para pasar de su situación actual a la situación deseada. (Sánchez y Boronat, 2014, p. 10).

Según Bou (2009), la palabra coach tiene sus orígenes en Hungría para referirse a un carruaje remolcado por animales para el transporte de personas de un lugar a otro. “El afirma que éste concepto se ve reflejado en la actualidad en el significado del coaching ya que, éste traslada a las personas de donde están hoy a donde les gustaría estar mañana” (Bou, 2009, p. 23).

Para Dilts (2004), el término coaching proviene de la palabra inglesa medieval coche, que significa vagón o carruaje y conserva este significado actualmente ya que un coach es un vehículo que transporta a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino (p. 29).

Al respecto, Wolf, (2009) en su producción intelectual “el arte de soplar las brasas”, define el término coach como: “Socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en una búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas a situaciones que enfrenta en los diversos ámbitos de su vida” (p. 9).

De acuerdo a las definiciones anteriores se define el coaching como un proceso estratégico de enfoque conductual por medio del cual una persona instruye, dirige, orienta a la otra, hacia el desempeño óptimo a través del aprendizaje, la motivación y el desarrollo para la consecución de metas. Es también un proceso dinámico, ya que cada meta por cumplir puede constituirse como éxito o fracaso pero cualquiera que sea el caso, se utiliza la experiencia como parte del aprendizaje de nuevas estrategias y lograr el éxito deseado.

Características del coaching

El coaching se caracteriza por ser integrador, personalizado, transformacional, confidencial, interactivo y organizado. A continuación, se describe cada una de las características mencionadas.

Integrador. “Utiliza técnicas de programación Neurolingüística, Psicología positiva y otras áreas de desarrollo personal, el cual a su vez articula elementos de la lingüística, la Filosofía, la Biología y la psicología”. (Fernández, 2009).

Personalizado. “Parte de una base preestablecida, sino que se va realizando según las circunstancias del momento presente, en función de las personas considerando sus intereses y necesidades”. (Fernández, 2009).

Transformador. El coaching transforma la forma de estar en el mundo, ya que, al cambiar la forma de observar, se puede modificar también la manera de actuar, de operar en el mundo. Por ende, los resultados serán diferentes” (Wolk, 2003, p. 24).

Confidencial. “Entre coach y coachee se genera un vínculo y una relación íntima y confidencial en un contexto de confianza con el objetivo de ayudar al segundo a lograr el compromiso y la acción efectiva en un campo específico o determinada situación. (Fernández, 2009).

Interactivo. La comunicación es clave en el coaching. “El lenguaje y la capacidad de escucha son elementos que no deben faltar en una sesión de coaching para generar aprendizaje. El coach, sobre todo debe poseer dominio del lenguaje verbal como del corporal y emocional” (Bou, 2009).

Organizado. “El coaching es un proceso bien definido y estructurado, con inicio y fin, estableciendo metas claras y diseñando acciones y estrategias para alcanzar los resultados esperados” (Wolk, 2003, p.25).

Agentes que intervienen en el coaching

Los agentes que intervienen en el coaching son el coach y el coachee.

El coach: “El coach no es más que un líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio”. (Chiavenato, 2017: p. 402). El coach o “el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas nuevas y mejorar su desempeño”. (Chiavenato, 2007: pp. 402).

El coach posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que, mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta 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 talentos individuales. Fernández, (2009), puntualiza que el coach “no es un maestro que enseña la mejor técnica para lograr un objetivo, sino es quien formula y acompaña a las personas a descubrir sus propias respuestas sin copiar las del maestro”. (p. 13).

El coach colabora con las personas y empresas para que acorten objetivos personales y organizacionales. Su rol es capacitar a otros utilizando diversas herramientas para que se conviertan en mejores observadores de sí mismos y de sus relaciones con los demás para que puedan conseguir el máximo rendimiento de sus capacidades evidenciado en su desenvolvimiento en los diferentes ámbitos. (Wolk, 2003 p. 33). En referencia al autor, el coach es el facilitador que establece las condiciones y recursos necesarios para que los individuos sean gestores de sí mismos, facilita que se creen las condiciones óptimas acompañando a la persona en su desarrollo de las propias capacidades.

El coachee: “El coachee o aprendiz es la persona que recibe el acompañamiento del coach, y que va a generar su propio aprendizaje con una actitud de apertura hacia el cambio”. El coachee es aquella persona que:

Puede lograr mediante la adquisición paulatina de una serie de competencias, tanto interpersonales (receptividad, comunicación, escucha activa e inteligencia emocional), intrapersonales (motivación, autonomía, responsabilidad, persistencia, iniciativa y autocrítica) que son las que le van a permitir alcanzar objetivos que se proponga. (Sánchez y Boronat, 2014 p. 228).

En síntesis, el coachee es un individuo que acepta libremente el acompañamiento del coach para entablar una relación amena y recíproca, que conlleve a un crecimiento en una determinada área del desarrollo intrapersonal e interpersonal.

Funciones del coaching

Entre las principales funciones del coaching se tiene: Liderazgo visionario inspirador, seleccionador de talentos, entrenador de equipos, acompañamiento de vendedores en el campo, consultor del desempeño individual de los vendedores, motivador y mentor de desarrollo de carreras, gestor de trabajo en equipo, estrategia innovador.

Coaching educativo

Bou (2013), afirma que el coaching educativo es una disciplina que aboga por una nueva metodología de enseñanza que conlleva una forma diferente de entender el concepto de aprendizaje. Esta apreciación queda sintetizada en el proverbio chino “Dale un pez a un hambriento y lo alimentarás en un día, enseñarle a pescar y lo alimentarás durante toda la vida”.

Así mismo, el autor considera, que el coaching educativo es una técnica que pretende descubrir la ciencia del ser como ente particular; es un proceso que se crea como mínimo entre dos personas donde uno (el coach) procura que el otro (el coachee) tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo y encuentre motivación para actuar responsablemente, tras el dominio de su cuerpo, emociones y su lenguaje, desafiándose así mismo para conseguir sus objetivos tanto dentro del ser como del hacer.

El coaching educativo consiste en el acompañamiento a medida de una persona en un proceso de cambio, en un momento clave de su vida y a partir de las necesidades que ella expresa, hasta que alcance sus objetivos; el coaching la conduce al éxito, a la autonomía y a la realización de sí misma, gracias al desarrollo conjunto de su potencial y de sus habilidades.

Beneficios del coaching educativo

Según los autores Becart y Ramírez (2019), los beneficios del coaching son los siguientes: apoyo a los equipos directivos, autorreflexión para la toma de conciencia,

transformación del modo de actuar, adquisición de herramientas para desarrollar el liderazgo, fortalecimiento del liderazgo, mayor efectividad; para el personal docente: mejora del rendimiento docente, ayuda a la planificación de las clases, mayor confianza en sí mismo, aumento del entusiasmo, mayor disposición al aprendizaje y al cambio, adquisición de herramientas para la enseñanza, redescubrimiento de la pasión por la enseñanza e implementación de técnicas de enseñanza.

En conclusión, el coaching, trae consigo elementos representativos para la formación de directores que contribuyan al desarrollo personal e incluso social de quienes lo asumen como filosofía de vida, siguiendo sus preceptos de manera continúa. Así mismo, ayuda a superar situaciones adversas en una sociedad que demanda grandes compromisos y exigencias. Convirtiéndose cada actuación en el sentir responsable con la realidad circundante con las que interactúan las organizaciones.

Por otro lado, como herramienta gerencial coadyuva a los niveles directivos a lograr desempeños exitosos en su personal y organización, centrándose en el desarrollo de competencias, conductas, habilidades y actitudes que permitan la potenciación de recursos y que propicien una mejor calidad de vida y mayor satisfacción con la práctica gerencial cotidiana.

Dimensiones del coaching educativo

Se definen las dimensiones según Chávez (2012) y Gonzáles (2017):

Gestión de sí mismo: se trata de que cada persona se abra paso, tomando un camino y manteniéndose envuelto y fructífero laboralmente en un lapso de tiempo. Se tiene que mantener la apreciación de sí mismo, aprender diferentes maneras de labora, cualidades.

Gestión del conocimiento: es cuando se asume el rol de discípulo en la interrelación con sus trabajadores.

Gestión del futuro: es cuando se visualiza las perspectivas, oportunidades y rumbos por lo que tiene que guiar a los trabajadores de acuerdo con la información que se puede obtener del entorno al momento de ser estudiado.

Gestión de la emocionalidad: es cuando se manejan las emociones de los trabajadores para obtener su máximo desempeño.

Gestión de redes: se trata de explorar la capacidad de mantener y formar una interrelación precisa con los trabajadores.

Gestión del aprendizaje: es cuando se ejerce un feedback que apoye a pronunciar reflexiones del resultado y las circunstancias que surjan del proceso de labores.

Cualidades de un coach

El coach profesional sabe escuchar, ofrece una disponibilidad, sabe hacer su trabajo, es competente, tiene buen ánimo, una actitud mental positiva, y una metodología precisa. No te dará consejos ni una solución ya hecha, su deber es ayudar al docente a desarrollar sus propios recursos, imaginar sus propias pistas, tener más flexibilidad en su conducta. Un coach debe tener conocimiento del medio en el que tenga que intervenir sin tener la necesidad de ser un verdadero experto, una buena capacidad de relación, algunas nociones de psicología y/o desarrollo personal y un perfecto conocimiento de su fuerza, de sus límites y de sus bloqueos.

Trabaja entre el problema presente, bien delimitado y el objetivo a la vista, suficientemente atractivo y realista para movilizar la motivación. Si eres coach eres también líder y el líder tiene tres atributos principales: habilidad, conocimiento y sirve de ejemplo. La habilidad como dimensión que le permite “saber hacer”, es capaz de actuar, de cambiar las cosas. El conocimiento como la dimensión que le permite “conocer” tiene capacidad de aprendizaje y una gran curiosidad por todo lo que le rodea. Y por último, es modelo para otras personas, desarrolla la dimensión del “ser”. Se convierte cada vez más en la persona que quiere ser, se siente cómodo consigo mismo, tiene sus sueños, sus objetivos y sus valores y trabaja todos los días

con ellos. Todo esto se resume en que el buen coach se conoce a sí mismo, tiene claro sus objetivos y los valores que lo motivan, tiene diseñado un plan de acción y en la medida de la posible vive de acuerdo con los valores de sus objetivos.

Desempeño laboral

Existe una diversidad de autores que proponen concepciones respecto al desempeño laboral. Al respecto, Zarate (2011) lo define como: El cumplimiento de funciones en forma eficaz y eficiente. Esto implica decir, las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en el aula de clases con sus alumnos para el logro del desarrollo integral de éstos.

Por otro lado, Stoner (1994), afirma: “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p. 11). Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Gómez (1999), afirma que “el desempeño laboral es la cantidad de esfuerzo que aplica un trabajador en una determinada tarea, asimismo el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables que percibe el trabajador de su centro de trabajo y lo refleja en su productividad” (s/n).

Chiavenato (2002), define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”. (Chiavenato, 2002, p.12).

De acuerdo a Gonzales Vilches (2017), el desempeño laboral es la realización de comportamientos importantes para poder lograr los objetivos de la organización.

Según Ramos Villagrasa (2019), El desempeño laboral se define como los comportamientos o acciones que son importantes para la organización.

De acuerdo a estos planteamientos, la importancia reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función de los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas, normas, visión, misión de la organización.

Dimensiones del desempeño laboral.

Las dimensiones del desempeño laboral según la versión de los investigadores Ramos Villagrasa Fernández de la versión de los investigadores Ramos Villagrasa, Fernández del Río, Koopmans, y Barrada (2019) puesto que en su investigación hicieron también la comparación con otras escalas de desempeño laboral donde concluyeron que las dimensiones: desempeño tareas, desempeño contextual y comportamiento laboral contraproducente es una medida adecuada del desempeño laboral, pero con énfasis en los comportamientos dirigidos a las organizaciones. Estas dimensiones se definen a continuación:

Desempeño de tareas: se refiere a los comportamientos que contribuye a los comportamientos que contribuyen a la producción de un bien o la prestación de un servicio. Implica comportamientos que varían según el trabajo, que probablemente estén prescritos por roles y que generalmente se incluyen en la descripción del trabajo.

Desempeño contextual: también referido como comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO). Puede definirse como el comportamiento que contribuye a los objetivos de la organización contribuyendo a su entorno social y psicológico. Incluye tareas que van más allá de los deberes laborales, la iniciativa, la pro actividad, la cooperación con los demás o el entusiasmo. La distinción con el desempeño de tareas es que en el desempeño contextual se promueve el funcionamiento efectivo de la organización, pero no necesariamente con un efecto directo sobre la productividad de los trabajadores.

Conducta laboral contraproducente: que se define como la conducta voluntaria que perjudica el bienestar de la organización. Comprende comportamiento

fuera de la tarea, presentismo, quejas, hacer tareas incorrectamente a propósito y mal uso de privilegios, entre otros. Estos comportamientos desviados están relacionados con consecuencias negativas a nivel personal. Aunque la conducta laboral contraproducente tiene una relación considerable con el desempeño contextual, el meta análisis realizado por Dalal (2005), demostró que cada dimensión tenía su propia identidad y dominio.

Bases Legales

Esta investigación está fundamentada legalmente en las normas, reglamentos y resoluciones que norman y establecen las directrices y bases en relación con el trabajador y las condiciones de trabajo, que se pueden señalar las siguientes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Se establece en el Artículo 87 lo siguiente:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantiza la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará las medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Para el mejor entendimiento del presente artículo, es preciso indicar que todos tienen derecho al trabajo, pero, también a obtener beneficios apreciativos dentro de ella, de que el bienestar de las personas es uno de los factores más importantes dentro de una empresa u organización y que la existencia no puede ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo.

Así mismo, en su Artículo 102, expresa que “la educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes de pensamiento con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad”. Esto es un buen indicador de que el desarrollo y puesta en

práctica del proceso de coaching a nivel gerencial en las instituciones escolares daría óptimos frutos ya que permitiría un entrenamiento a los directivos basado en la valoración como persona, de manera individual y a la vez, irradiarlo a su entorno, poniendo a funcionar un nuevo rol educativo de líder coach para los gerentes el cual se encargaría de promover en el equipo de trabajo.

En este orden de ideas, la Ley Orgánica de Educación (2003), en su Artículo 45 expone que:

En las instituciones escolares el organismo competente debe realizar evaluación institucional. Significa que el Directivo está llamado a ser una persona preparada para poder asumir el compromiso mayor de motivar hacia el logro de las metas y fines de la educación para conformar una escuela exitosa.

Hoy más que nunca se debe poner en práctica las nuevas estrategias de desempeño productivo avalados por el coaching, realizando feedback y reflexiones continuas que permitan el monitoreo más exhaustivo en los procesos de enseñanza. El gran reto de ésta estrategia es darse cuenta que existen otras vías alternas a la habitual, aprender a ver en sí mismo una situación desde varias ópticas, con alternativas razonables que generen un aprendizaje infinito.

Adicionalmente, la Ley Orgánica del Trabajo (2012), establece lo siguiente en su artículo 156:

El trabajo se llevará a cabo en condiciones que: dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Se observa entonces, que el presente artículo explica que el trabajador debe tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquiera organización u empresa, establecimiento y entre otros. Para poder

propiciar un buen trabajo y un rendimiento productivo. Con un ambiente favorable que facilite el buen desempeño de sus funciones y por ende, el logro de los objetivos planteados.

Consideraciones Pedagógicas y Psicológicas

Desde el punto de vista psicológico el presente estudio se sustenta en el cognoscitivism según el cual para la obtención de un aprendizaje significativo el conocimiento comienza con la observación y registro de acontecimientos y objetos a través de conceptos que se tienen. Se aprende mediante una red de conceptos añadiendo nuevos a los existentes. Ausubel, D. P. (2002). Esta consideración tiene estrecha relación con el coaching ya que es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas y está focalizado en “ayudar a aprender”.

Desde la perspectiva pedagógica se basa en el constructivismo social donde los aprendizajes se enfocan en la manera en que los individuos construyen sus propias estructuras cognitivas mientras construyen sus propias experiencias en situaciones de aprendizaje específicos. (Vygotsky, citado por Wodlfolk, (2006: p. 324). En esta corriente se precisa al individuo como el resultado del proceso histórico y social donde el lenguaje desarrolla un papel principal y el conocimiento es la causa de la relación entre el sujeto y el medio, entendiendo al medio como el entorno social y cultural donde se desenvuelve.

En tal sentido, los aprendizajes son activos y el individuo que adquiere un nuevo conocimiento lo incorpora a sus experiencias previas y a su propia organización mental. Es así como el constructivismo desde el punto de vista de la formación de tutores aporta mucho en cuanto al empleo del coaching en el área de la gerencia educativa poniendo de manifiesto que el aprendizaje del ser humano se realiza a través de una construcción propia de sus experiencias. Precisamente, el coaching en su proceso hace aflorar conocimientos o potencialidades ocultas dentro del individuo

que al ser estimulados adecuadamente se ponen de manifiesto produciendo un cambio en la conducta del que lo experimentó.

Consideraciones Filosóficas

El enfoque humanista hace referencia al ser humano a quien considera una unidad holística en cuanto a sentimientos, emocionalidad, libertad y autodeterminación. Dentro de estas tendencias se encuentra la teoría de la motivación, siendo su máximo exponente Abraham Maslow. Este, citado por Wodlfolk (2006), refiere que la motivación hace hincapié en la autorregulación y la búsqueda de crecimiento personal, es decir, el logro del potencial del individuo. (p. 353).

Precisamente cuando el individuo es capaz de autorregular su capacidad cognitiva se convierte en una persona abierta a la innovación, con competencias que generen motivación y competencias que inducen al logro de objetivos individuales y compartidos ya que, utiliza como herramienta principal la comunicación efectiva siendo esta, uno de los basamentos principales del coaching para estimular el aprendizaje. De forma general, toda corriente que se interesa primordialmente por los valores del hombre como ser capacitado para decidir y con la libertad de hacerse a sí mismo (autorrealización), puede ser considerada como una concepción que toca al ser social del individuo con la finalidad de desarrollar su intelecto.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

Naturaleza de la Investigación

La metodología está representada por el recorrido técnico y operativo que un investigador ejecuta para acercarse al objeto de estudio. Este recorrido implica un ciclo que abarca la identificación del problema, los objetivos, la justificación, la definición del paradigma, el tipo de investigación, la definición de la población, la recolección de datos, el análisis de los datos y finaliza con las conclusiones y recomendaciones. Según Carrera y Vásquez (2012), “La metodología es un plan que se traza el investigador compuesto por estrategias, métodos y procedimientos que considera necesarios para alcanzar los objetivos propuestos”. (p. 82).

En particular este estudio fue de naturaleza cuantitativa, adscrito al paradigma positivista, dado que utilizará el procesamiento estadístico-matemático, para presentar el análisis y resultados de los datos recabados con el propósito de alcanzar los objetivos trazados. Para Bisquerra (2010), el paradigma positivista trata de adaptar la ciencia físico-naturales a las ciencias sociales, siendo un fiel representante del positivismo lógico. El mismo será ubicado dentro de las alternativas analíticas y nomotéticas, es decir, busca las causas y efectos que explican los fenómenos, confrontando teoría y praxis, para detectar discrepancias y establecer conexiones generalizadas entre variables y además representan conceptos generales sobre la temática que se pretende abordar en esta investigación. En este sentido la presente investigación se enmarca en una investigación de campo de con un nivel descriptivo.

Al respecto, la Universidad Pedagógica Libertador (2016) expresa:

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. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales.

Asimismo, Tamayo y Tamayo (2017) señala que la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente” (p. 35)

Es por este motivo, que el presente estudio se asume como una investigación de campo debido a que los datos que darán origen al diagnóstico son derivados de la realidad actual y cuyo propósito será describirlos a objeto de contribuir a la búsqueda de una solución oportuna a la problemática estudiada.

Diseño de la Investigación

En lo referente al diseño de la investigación, Stracuzzi y Pestana (2006) señalan que el diseño de la investigación “se refiere a la estructura que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio. Para fines didácticos se clasifica en diseño experimental, no experimental, de campo y diseño bibliográfico” (pág. 86). Así mismo, Balestrini (2008), asevera que el diseño de investigación es “un plan global de investigación que integran de un modo coherente y adecuadamente correcto, técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos” (p. 131), tiene como objetivo según lo señalado por Sabino (2006) “proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo” (p. 63). En este sentido, se establece como el diseño de la investigación empleado es el No Experimental, sustentada en una investigación de descriptiva, apoyada en una investigación de campo.

En el marco de este estudio, los datos utilizados para el análisis de la variable se tomarán directamente en los sitios de trabajo a los sujetos de estudio. Al respecto Arias (2012), expresa “la investigación o diseño de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios)” (p. 31).

Como método de investigación se empleará el analítico, propio de las normas básicas del proceso investigativo. Él permite explicar el evento estudiado por medio del reconocimiento de las partes que conforman a un todo (análisis) o como resultado de ir aumentando el discernimiento de la realidad, partiendo de los elementos de más sencillo reconocimiento para paulatinamente escalar en el conocimiento de lo más complejo.

Sistema de Variables

Según Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.) una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. (p. 105)

En este sentido, la variable que se consideró fue la necesidad del docente coach en la U.E. Profesor Francisco Tamayo: teóricamente definida como la carencia de una estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral de la UE Profesor Francisco Tamayo. Para efectos de la presente investigación se tomó como referencia en el caso del docente coach, la dimensionalidad que propone Gonzales (2017) y para el desempeño laboral se consideró la planteada por Ramos y otros (2019). Cada una de las cuales fueron validadas garantizando que miden lo que se pretende medir.

Cuadro 1

Operacionalización de la Variable

<i>Variable</i>	<i>Definición</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Subdimensiones</i>	<i>Ítems</i>
<i>Necesidad del Docente Coach como Estrategia Gerencial para el Fortalecimiento del Desempeño Laboral</i>	Teóricamente definida como	Docente Coach.	Gestión de sí mismo.	,2,3
	la carencia de una estrategia	Gonzales (2017)	Gestión del conocimiento.	4,5
	gerencial para el fortalecimiento		Gestión del futuro.	6,7
	del desempeño		Gestión de la emocionalidad.	8,9,10
	laboral de la U.E. Profesor Francisco Tamayo		Gestión de redes	11,12
			Gestión de aprendizaje.	13,14
		Desempeño Laboral Ramos y otros (2019.)	Desempeño de tareas.	15,16,17,18
			Desempeño contextual.	19,20,21,22
		Conducta laboral Contraproducente	23,14,25	

Datos tomados de Fuente: Gonzales (2017). Adaptado por Pacheco (2022)

Sujetos de Estudio

Según Arias (ob. cit.), señala que los sujetos de estudio “son el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”. Por lo anterior, en este estudio los sujetos de estudio estarán constituidos por veinticinco (25) docentes, una (1) secretaria y un (1) obrero que laboran en la Unidad Educativa Profesor Francisco Tamayo que son objeto de análisis y para los cuales las conclusiones tendrán validez.

Procedimiento

Durante este estudio se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

1. Diseño del instrumento de medición con la finalidad de diagnosticar la necesidad de la implementación del docente coach como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral de la U. E. Francisco Tamayo.
2. Evaluación de la validez y cálculo de la confiabilidad del instrumento de medición.
3. Aplicación del instrumento de medición a todos los sujetos objeto de estudio.
4. Análisis de los datos recolectados del instrumento de medición.
5. Elaboración de conclusiones y evaluación del potencial de la utilidad de la implementación del docente coach como estrategia gerencial para solventar la situación planteada.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Para Stracuzzi y Pestana (ob. cit.) una técnica es una forma particular para aplicar un método y está referida a los procedimientos empleados para la recolección y tratamiento de datos. Representa los medios auxiliares con que cuenta un investigador para emprender el estudio con un fin específico.

Al respecto, los autores señalados anteriormente, definen la encuesta como una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador (p. 134)

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.) señalan que un instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente (p. 199)

Asimismo, destacan que un escalamiento de Likert es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías. (p. 238)

Para efectos de la presente investigación a fin de determinar la necesidad de la implementación del docente coach como estrategia gerencial para el fortalecimiento

del desempeño laboral de la U.E. Profesor. Francisco Tamayo durante el año escolar 2021-2022, se empleó la técnica de la encuesta mediante la aplicación de una escala de Likert integrada por 29 ítems estructurada en dos partes, la primera relacionada con el coaching docente en la cual los docentes, administrativos y obreros respondieron a cada uno de los planteamientos en las categorías de: muy alta necesidad, alta necesidad, moderada necesidad, baja necesidad, muy baja necesidad y la segunda donde se evaluó el desempeño laboral donde debían responder a las categorías: siempre, algunas veces o nunca.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

La validez, según Hurtado, (2000), “es la cualidad de que el instrumento que se está utilizando, realmente mide lo que se necesita medir”. De acuerdo con Hernández y otros, (ob. cit.), “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Por último, Rusque, (2010), citado por Díaz, (2015) afirma que: “La validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas”.

A efecto de esta investigación, los instrumentos fueron sometidos a su revisión a través del método de juicio de expertos, a objeto de validar su contenido. Para lo cual se escogieron tres (3) especialistas: un (1) experto en metodología y dos (2) especialistas en el área, quienes revisaron y aprobaron cada uno de los ítems conforme a los diferentes postulados teóricos, su relación con los objetivos del estudio y operacionalización de la variable, para verificar así la coherencia, legibilidad, claridad en la redacción, tendenciosidad y pertinencia con respecto a los indicadores. Posteriormente, al analizar la matriz de validación resultante de las mencionadas revisiones, se determinó la congruencia entre los ítems y la variable que se quiere medir.

Confiabilidad

En relación a la confiabilidad, Balestrini, (ob. cit.), plantea: “Una vez que se ha definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos, en relación al problema investigado”. En este sentido afirma también: “toda investigación en la medida que sea posible debe permitir ser sometida a ciertos correctivos a fin de refinarlos y validarlos”. En este contexto, Díaz (ob. cit.) refiriéndose a este proceso afirma:

La confiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados de diferentes situaciones. La confiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación. (pág. 76).

En este mismo orden, Hernández y otros (2014), definen la confiabilidad de un instrumento de medición como: “El grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce regulares resultados. Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, según la fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Dónde:

- es la varianza del ítem i,
- es la varianza de la suma de todos los ítems y
- K es el número de preguntas o ítems.

La confiabilidad es la exactitud con que un instrumento mide lo que se pretende medir, en este caso se determinó la magnitud, es decir si es confiable o no para ser

aplicado a los sujetos de estudio; en este sentido debe arrojar un valor que indica una magnitud de confiabilidad (Ruiz, 1.998), tal como señala a continuación:

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Una vez realizados los procesos pertinentes reflejados en cuadro anexo, se determinó que el instrumento de recolección de datos tiene una confiabilidad de 0,8951 de lo cual se deduce que el mismo es aceptado como un instrumento confiable y válido para medir la necesidad de la implementación del docente coach como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral de la U.E Profesor Francisco Tamayo durante el año escolar 2021-2022

Tratamiento de Análisis de Datos

La técnica estadística aplicada para el análisis de los datos fue la estadística descriptiva, la cual según Best, (2000) se refiere a “la recolección, presentación, descripción, análisis e interpretación de una colección de datos, esencialmente consiste en resumir éstos con uno o dos elementos de información (medidas descriptivas) que caracterizan la totalidad de los mismos”. En ese mismo orden, García (2008) afirma:

La estadística descriptiva es el método de obtener de un conjunto de datos conclusiones sobre sí mismos y no sobrepasan el conocimiento proporcionado por éstos. Puede utilizarse para resumir o describir cualquier conjunto ya sea que se trate de una población o de una muestra, cuando en la etapa preliminar de la inferencia estadística se conocen los elementos de una muestra. (pág. 59).

Estos procedimientos permitieron efectuar el análisis e interpretación pormenorizado de los resultados, generando de esta manera las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis, interpretación y contrastación de los resultados con las bases teóricas una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, los mismos fueron ordenados, clasificados y codificados para obtener la información porcentual requerida tal como plantea Stracuzzi y Pestana (2006):

La interpretación de los resultados consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico, ubicando tales datos en un contexto teórico. Permite resumir, sintetizar los resultados obtenidos a los efectos de proporcionar mayor claridad a las interrogantes planteadas en la investigación y a los objetivos planteados en la misma. (p.196)

La información obtenida se organizó con ayuda del paquete de Windows Excel para poder presentar los cuadros de frecuencia absoluta (fa) y frecuencia relativa (fr) tomando en cuenta los ítems de las subdimensiones de la variable en estudio. De igual manera, se utilizaron gráficos de barra en el cual se muestran los resultados de manera clara y precisa con el propósito de representar los porcentajes de la opinión emitida por los sujetos de estudio.

El análisis y explicación de cada subdimensión se realizó de manera detallada, asimismo los resultados sirvieron para determinar el diagnóstico de la presente investigación y constató la situación actual de la variable en estudio.

Cuadro 2

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en la Subdimensión Gestión de sí mismo del Coach Docente.

Ítem	Muy alta necesidad		Alta necesidad		Moderada necesidad		Baja necesidad		Muy baja necesidad	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	9	12	7	9,33	5	6,66	4	5,33	0	0
2	7	9,33	7	9,33	8	10,66	3	4	0	0
3	8	10,66	9	12	4	5,33	4	5,33	0	0
Global	24	31,99	31	30,66	13	22,65	4	14,66	0	0

Datos tomados de Fuente: Gonzales (2017). Adaptado por Pacheco (2022)

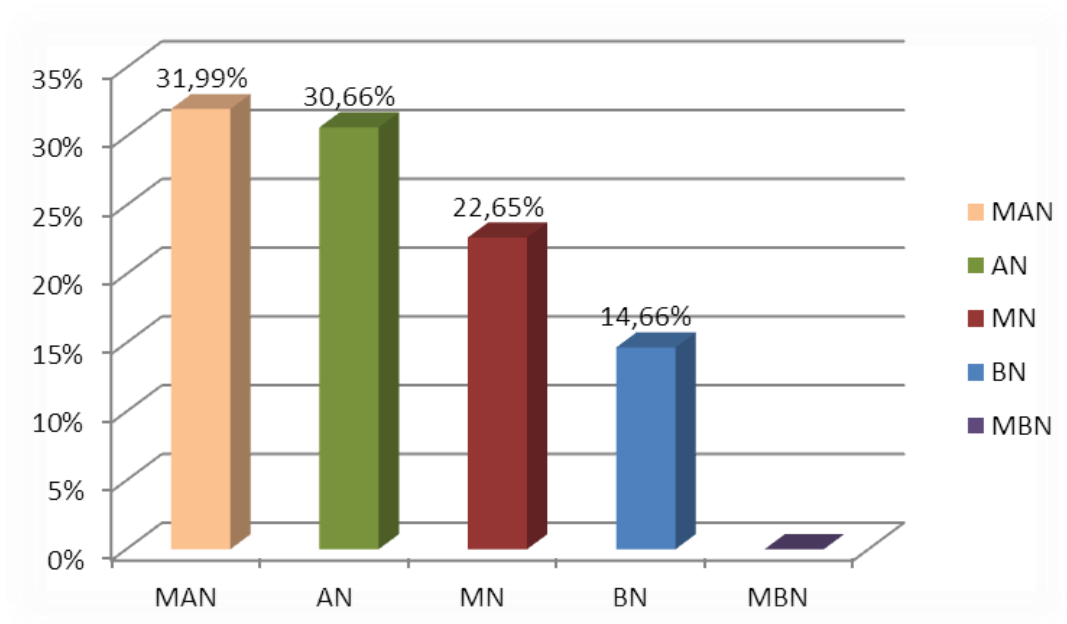


Gráfico 1. Frecuencias y porcentajes obtenidos en la Subdimensión Gestión de sí mismo del Coach Docente.

El gráfico muestra que un 31,99% del personal docente, administrativo y obrero encuestado considera que existe una muy alta necesidad (MAN) de la implementación del docente coach como estrategia gerencial para el fortalecimiento

del desempeño laboral de la U.E Profesor. Francisco Tamayo, seguido de un 31,48% que señala una alta necesidad (AN) de la misma.

Lo anterior indica que dicho grupo de encuestados considera que el personal de la institución que asume funciones directivas debe constituirse como un docente coach donde bajo este enfoque trabaje en la gestión de sí mismo lo que implica que aprenda abrirse paso por sí mismo, forjarse un camino y mantenerse envuelto y fructífero laboralmente en un lapso de tiempo. Dicho personal tiene que mantener la apreciación de sí mismo, aprender diferentes maneras de laborar, a fin de conducir a la institución educativa al logro de sus metas. Al respecto Drucker, P (2005) señala que hoy en día, la mayoría de las personas, incluso los menos dotados, necesitan aprender a gestionarse a sí mismos. Aprender a desarrollarse por cuenta propia. Tienen que situarse allí donde se hacer la mayor contribución y se tiene que permanecer mentalmente alerta y comprometidos durante su vida laboral, lo que significa saber cómo y cuándo cambiar el trabajo que se hace. Para hacer todo esto bien, se debe cultivar una profunda comprensión de sí mismo; no sólo de cuáles son sus fortalezas y debilidades, sino también de cómo se aprende, cómo se trabaja con otros, cuáles son los propios valores y dónde se puede hacer la mayor contribución. Porque sólo cuando se opera a partir de fortalezas se puede alcanzar la verdadera excelencia.

Cuadro 3

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en la Subdimensión Gestión del Conocimiento del Coach Docente.

Ítem	Muy alta necesidad		Alta necesidad		Moderada necesidad		Baja necesidad		Muy baja necesidad	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
4	4	8	6	12	12	24	3	6	0	0
5	5	10	9	18	8	16	3	6	0	0
Global	9	18	15	30	20	40	6	12	0	0

Datos tomados de Fuente: Gonzales (2017). Adaptado por Pacheco (2022)

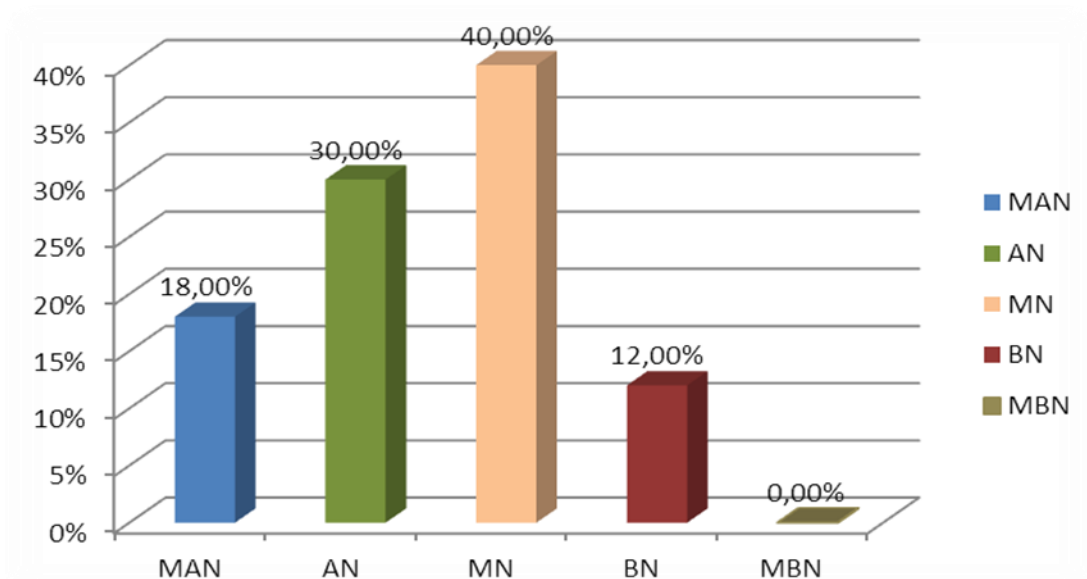


Gráfico 2. Frecuencias y porcentajes obtenidos en la Subdimensión Gestión del conocimiento del Coach Docente.

El gráfico muestra que un 40% del personal encuestado considera que existe una moderada necesidad (MN) de la estrategia gerencial seguida de un 30% que señala una alta necesidad (AN) de la misma. Lo anterior sugiere que el personal directivo debe trabajar en el área de gestión del conocimiento, la cual se implica que es necesario que incorpore a su práctica docente el rol de discípulo en la interrelación con sus trabajadores. Al respecto, Rodríguez (2006) conceptualiza la gestión del conocimiento como un conjunto de procesos sistemáticos direccionados al desarrollo organizacional y/o personal que como consecuencia genera una ventaja competitiva para la organización y para el individuo.

Cuadro 4

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en la Subdimensión Gestión del Futuro del Coach Docente.

Ítem	Muy alta necesidad		Alta necesidad		Moderada necesidad		Baja necesidad		Muy baja necesidad	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
6	4	8	8	16	13	26	0	0	0	0
7	4	8	9	18	9	18	3	6	0	0
Global	8	16	17	34	22	44	3	6	0	0

Datos tomados de Fuente: Gonzales (2017). Adaptado por Pacheco (2022)

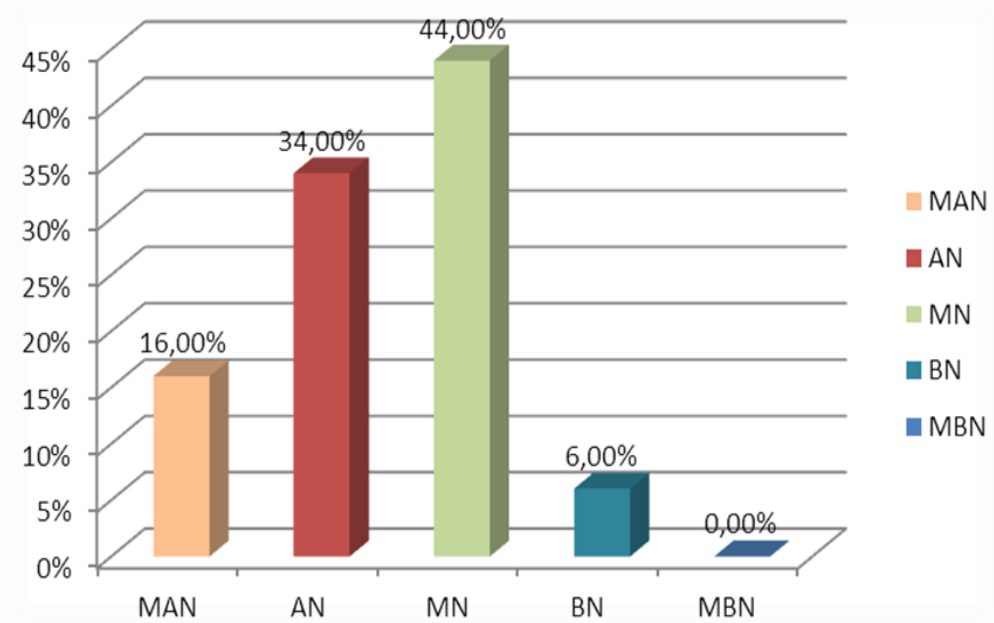


Gráfico 3. Frecuencias y porcentajes obtenidos en la dimensión Subdimensión del futuro del Coach Docente.

El gráfico muestra que un 44% de los encuestados considera que existe una moderada necesidad (MN) de la implementación de la estrategia gerencial en relación a la dimensión gestión de futuro en el personal directivo seguido de un 34% que señala que existe una alta necesidad (AN) de la misma. Esto indica que dicho personal debe enfocarse en las perspectivas, oportunidades y rumbos por los que tiene

que guiar al resto del personal de la institución educativa que tiene a su cargo, de acuerdo con la información que pueda obtener del entorno al momento de ser estudiado. En este sentido, Hernández, N (2012) destaca que esta subdimensión se fundamenta en la visualización de las oportunidades, perspectivas y rumbos por los que se tendrá que orientar al personal, según la información que el entorno le proporcione al ser analizado.

Cuadro 5

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en la Subdimensión Gestión de la emocionalidad del Coach Docente.

Ítem	Muy alta necesidad		Alta necesidad		Moderada necesidad		Baja necesidad		Muy baja necesidad	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
8	4	5,33	14	18,66	5	6,66	2	2,66	0	0
9	5	6,66	9	12	8	10,66	3	4	0	0
10	4	5,33	11	14,66	10	13,33	0	0	0	0
Global	13	17,32	34	45,32	23	30,65	5	6,66	0	0

Datos tomados de Fuente: Gonzales (2017). Adaptado por Pacheco (2022)

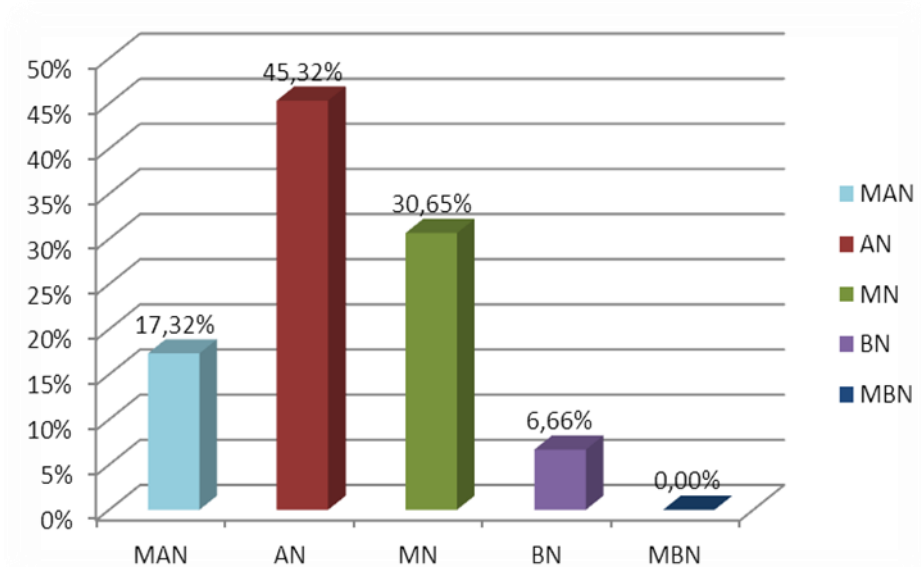


Gráfico 4. Frecuencias y porcentajes obtenidos en la dimensión Subdimensión de la emocionalidad del Coach Docente.

El gráfico muestra que un 45,32% de los encuestados consideran que existe una muy alta necesidad (MAN) de la estrategia gerencial en la dimensión gestión de la emocionalidad del personal directivo y que de igual manera otro 36,11% de los encuestados señala que existe una alta necesidad (AN) de la misma. De esto se infiere que la mayoría de los encuestados considera que requieren que el personal directivo posea un manejo adecuado de sus emociones y que asimismo, forme al resto del personal en la gestión adecuada de las mismas a través de conocimiento, técnicas o estrategias que contribuyan a canalizarlas de manera saludable.

En este sentido, es oportuno destacar que la situación pandemia Covid 19 desestabilizó la emocionalidad del mundo entero incluyendo la familia que como núcleo fundamental de la sociedad se ha visto afectada considerablemente, es ahí donde radica la importancia de que el personal directivo asuma funciones de coach para ayudar a sobrellevar la situación y minimizar el impacto emocional que la misma ha generado en todas las personas que hacen vida activa dentro de esta institución.

En concordancia con lo anterior, Goleman (2001), destaca que la capacidad para gestionar con eficacia las emociones es una parte crucial de la inteligencia emocional. La regulación de las emociones, responder de manera apropiada y saber cómo y cuándo responder a las emociones de los demás son todos los aspectos importantes de la gestión emocional. Las competencias emocionales por sí, representan el nivel en el cual una persona domina estas habilidades específicas lo que le lleva a ser más efectivo en su trabajo.

Cuadro 6

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en la Subdimensión Gestión de Redes del Coach Docente.

Ítem	Muy alta necesidad		Alta necesidad		Moderada necesidad		Baja necesidad		Muy baja necesidad	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
11	8	16	11	22	4	8	2	4	0	0

	12	6	12	9	18	5	10	5	10	0	0
Global		14	28	20	40	9	18	7	14	0	0

Datos tomados de Fuente: Gonzales (2017). Adaptado por Pacheco (2022)

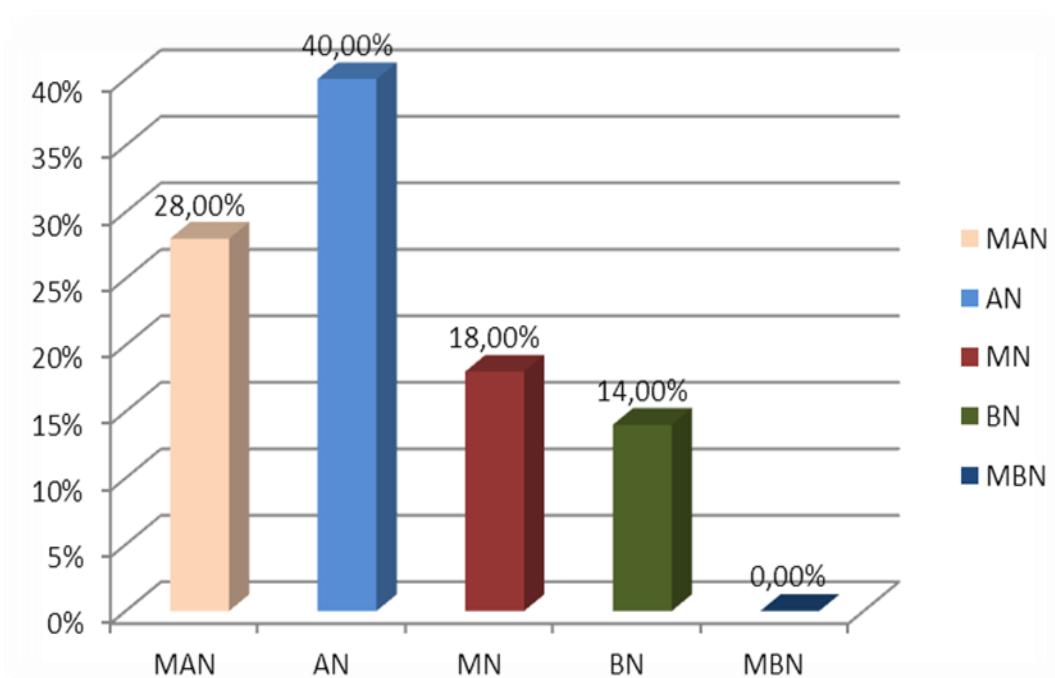


Gráfico 5. Frecuencias y porcentajes obtenidos en la Subdimensión Gestión de redes del Coach Docente.

El gráfico muestra que un 40% de los encuestados considera que existe una alta necesidad (AN) de la estrategia gerencial en la dimensión gestión de redes seguido de un 28% que señala existe una muy alta necesidad (MAN) de la misma. Esto indica que es necesario que quienes asumen funciones directivas en la institución estén comprometidos en explotar la capacidad de mantener y formar una interrelación precisa con los trabajadores de la institución y de esta manera fortalecer el clima laboral.

En este sentido, Cruz, C (2017) destaca la importancia de las redes para las organizaciones quien las ve como redes conversacionales, un sistema conversacional en el que las personas que la integran, a través de conversaciones, generan vínculos de compromisos y coordinan acciones. De igual manera Dittus (2020), expresa que la

“vida organizacional es una vida de cooperación y por ende de comunicación. No son separables ambos fenómenos: la organización no se entiende sin la comunicación, y viceversa. La organización permite o no la comunicación”.

A partir de este enfoque, se puede decir, que las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí donde cada persona está ligada a la organización por compromisos específicos y es responsable de cumplirlos. Esta red interna de promesas, es lo que le permite a una organización cumplir sus propias promesas internas y como un todo, cumplir con la promesas a su entorno social.

Cuadro 7

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en la Subdimensión Gestión del Aprendizaje del Coach Docente.

Ítem	Muy alta necesidad		Alta necesidad		Moderada necesidad		Baja necesidad		Muy baja necesidad	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
13	5	10	7	14	13	26	0	0	0	0
14	7	14	6	12	9	18	3	1	0	0
Global	12	24	13	26	22	44	3	14	0	0

Datos tomados de Fuente: Gonzales (2017). Adaptado por Pacheco (2022)

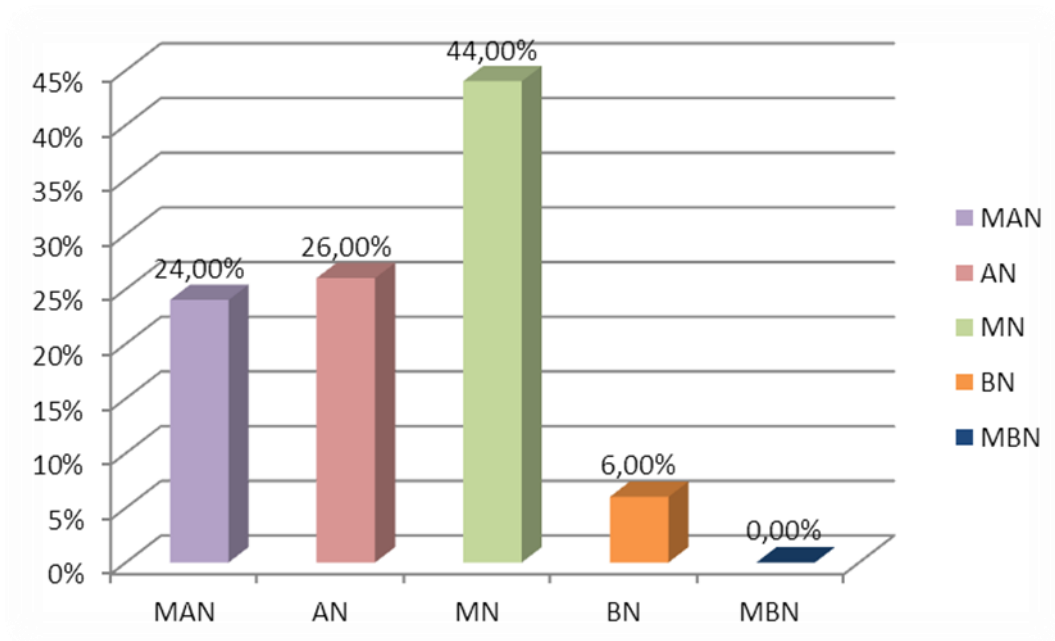


Gráfico 6. Frecuencias y porcentajes obtenidos en la Subdimensión Gestión del aprendizaje del Coach Docente.

El gráfico muestra que un 44% de los encuestados consideran que existe una moderada necesidad (MN) de la de la estrategia gerencial en la dimensión aprendizaje del coach docente seguidas de un 26% que señala que existe una alta necesidad (AN) de la misma. Lo anterior sugiere que el personal directivo genere espacios para el feedback que apoye a pronunciar reflexiones del resultado y las circunstancias que surjan del proceso de las labores.

En referencia a lo anterior, Castañeda, D (2021) define a la gestión del aprendizaje como el proceso mediante el cual toda organización grande, pequeña, pública o privada adquiere conocimiento y cambia su comportamiento de tal manera que pueda adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno o transformar el entorno dependiendo de su nivel de desarrollo. Esto significa que, algunas organizaciones aprenden para sobrevivir y otras para liderar el entorno. Así que la gestión del aprendizaje está basado en la experiencia de los trabajadores siendo las personas que aprenden y construyen conocimiento con otros, gracias al esfuerzo colectivo de transferencia del mismo.

En Relación al Desempeño Laboral

Cuadro 8

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en la Subdimensión desempeño de tareas.

Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%
15	5	8	15	15	5	5
16	8	8	8	8	9	9
17	5	5	9	9	11	11
18	5	5	10	10	10	10
Global	23	23	42	42	35	35

Datos tomados de Fuente: Ramos y otros (2019). Adaptado por Pacheco (2022)

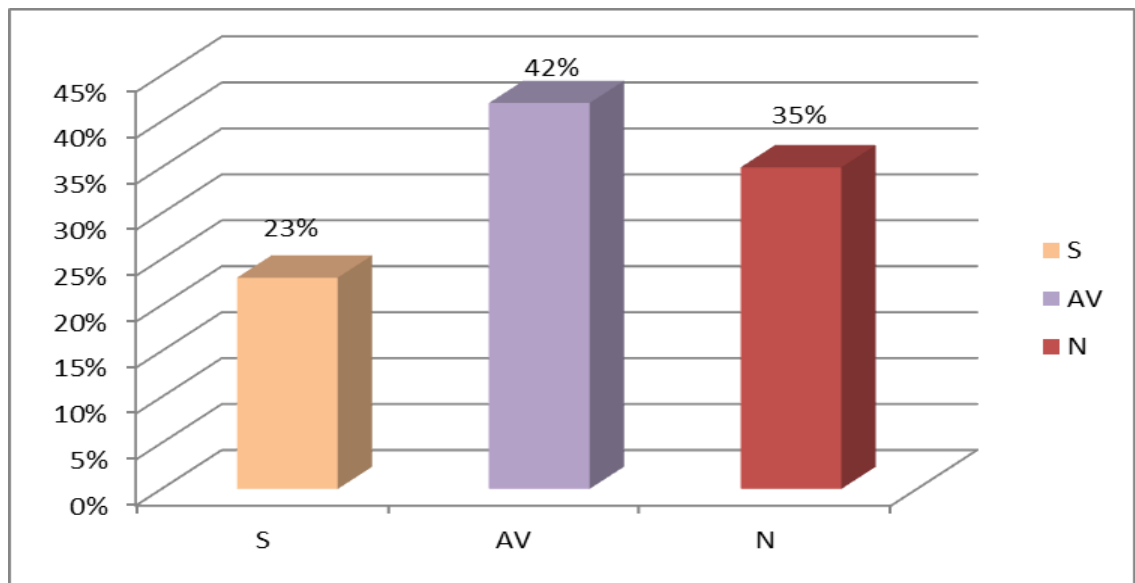


Gráfico 7. Frecuencias y porcentajes obtenidos en la Subdimensión desempeño de tareas.

El gráfico muestra que un 42% de los encuestados señalan que algunas veces (AV) han desempeñado con éxito sus tareas y otro 35% señala que nunca (N) lo ha realizado a su juicio por carecer de las condiciones para hacerlo. De esto se deduce que dicho personal ha estado presentando dificultades al momento de realizar sus labores, distribuidas como roles dentro de la institución educativa.

Al respecto, Murphy (1990), destaca que el desempeño de las tareas es el logro de las actividades y responsabilidades de un trabajo de acuerdo a las capacidades y conocimientos que están incluidas en las tareas descritas para cada puesto que contribuyen a la organización directa o indirectamente.

Cuadro 9

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en la Subdimensión desempeño contextual.

Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%
19	5	5	16	16	4	4
20	5	5	12	16	8	4
21	7	7	9	9	9	9
22	4	4	19	19	2	2
Global	21	21	56	56	23	23

Datos tomados de Fuente: Ramos y otros (2019). Adaptado por Pacheco (2022)

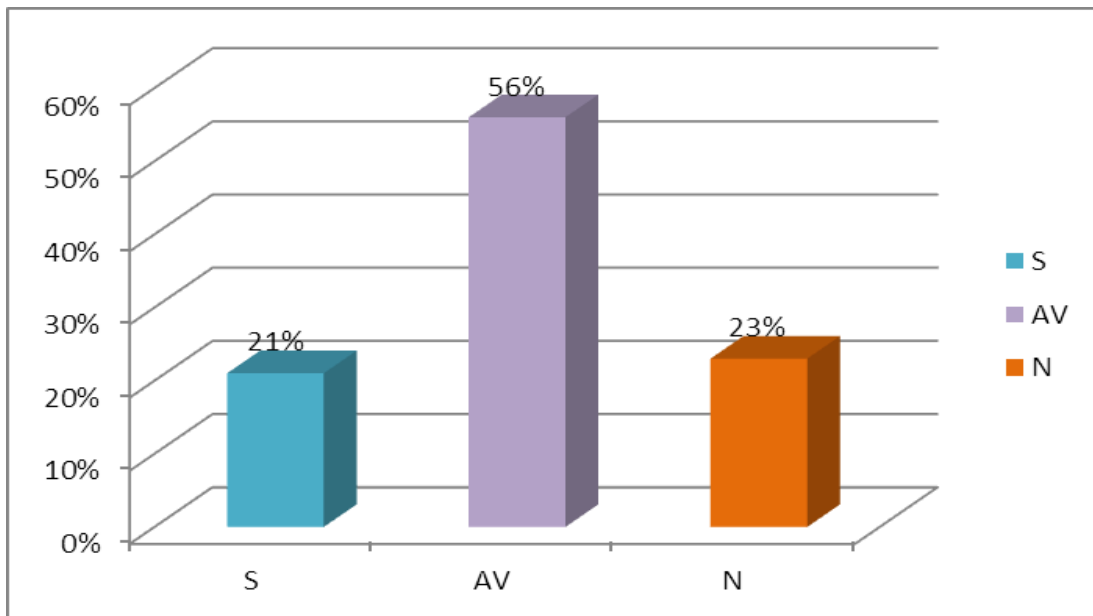


Gráfico 8. Frecuencias y porcentajes obtenidos en la Subdimensión desempeño contextual.

El gráfico muestra que un 56% de los encuestados expresan que algunas veces (AV) han trabajado en la dimensión contextual seguido de un 23% de los mismos que señala que nunca lo han hecho, estos datos resultan relevantes porque quiere decir que dicho personal no tiene claro el comportamiento que debe asumir para contribuir a los objetivos de la institución educativa como organización, ni como este influye en su entorno social y psicológico. Más de la mitad del personal no realiza tareas que van más allá de los deberes laborales, la iniciativa, la pro actividad, la cooperación con los demás o el entusiasmo.

En relación a lo señalado anteriormente, Podsakoff, Mackenzie y Bommer (1993) definen el desempeño contextual como comportamientos espontáneos e individuales, por parte de los trabajadores los cuales superan a los esperados para su puesto de trabajo, por lo tanto fomentan un mejor funcionamiento de la organización. Es decir, dicho desempeño es vital para el crecimiento y fortalecimiento de todas las organizaciones incluyendo las de índole educativa donde se espera que sus trabajadores comprendiendo la importancia y trascendencia de su labor vayan más allá de su deber.

Cuadro 10

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en la Subdimensión conducta laboral contraproducente.

Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%
23	0	0	13	17.33	12	16
24	1	1.33	12	16	12	16
25	2	2.66	20	26.66	3	4
Global	3	3.99	45	59.99	27	36

Datos tomados de Fuente: Ramos y otros (2019). Adaptado por Pacheco (2022)

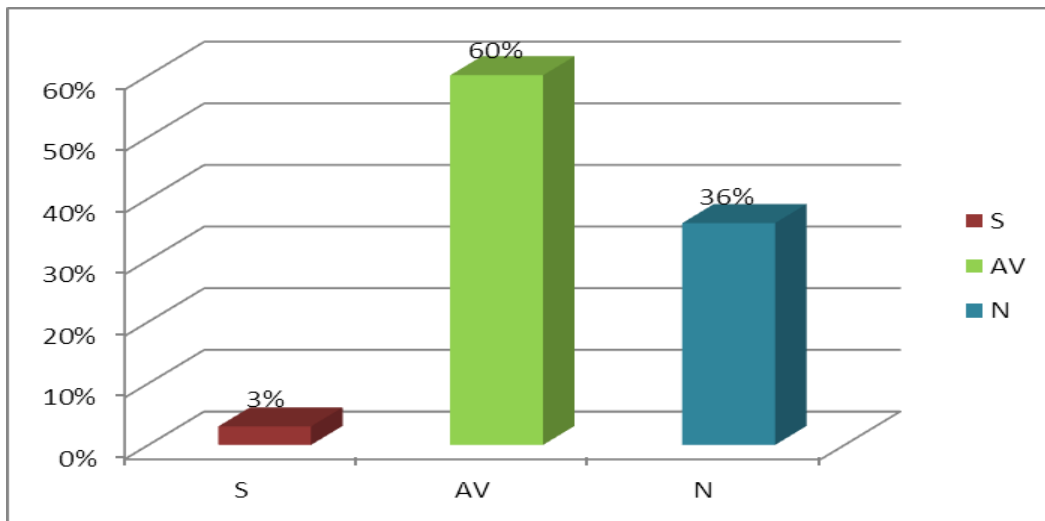


Gráfico 9. Frecuencias y porcentajes obtenidos en la Subdimensión conducta laboral contraproducente

El gráfico muestra que un 59,99% de los encuestados expresan que algunas veces (AN) han presentado una conducta laboral contraproducente lo que indica que un alto porcentaje de los trabajadores de la institución asume conductas voluntarias que perjudican el bienestar de la misma, es decir, presenta comportamientos fuera de la tarea, presentismo, quejas, realizan tareas incorrectamente a propósito y mal uso de privilegios, entre otros. Estos comportamientos desviados están relacionados con consecuencias negativas a nivel personal.

Con respecto a lo señalado anteriormente, resulta oportuno destacar la definición que Robinson y Bennett (1995) acerca de la conducta laboral contraproducente quienes la definen como conductas deliberadas que se dan de manera voluntaria que buscan perjudicar a las organizaciones e individuos y que constituyen una advertencia para el bienestar de ambos. Dichas conductas son realizadas por los trabajadores para el goce personal en las horas designadas para el trabajo y que, inclusive pueden ser autodestructivas.

Todo lo anterior conlleva a concluir que existe una marcada necesidad de la implementación del docente coach como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral en la Unidad Educativa Profesor Francisco Tamayo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El objetivo del presente estudio fue analizar el docente coach como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral en la Unidad Educativa Profesor Francisco Tamayo durante el período escolar 2021-2022. En tal sentido, las conclusiones derivadas de la presente investigación son las siguientes.

En relación al docente coach a nivel directivo se obtuvo:

En la subdimensión gestión de sí mismo, un 31,9% de los encuestados respondió que existe una muy alta necesidad de que su personal directivo mejore en dicho aspecto seguido de un 31,48% que señaló una alta necesidad, esto refleja la necesidad del docente coach como estrategia gerencial ya que esta subdimensión constituye uno de los pilares fundamentales de la misma.

En la subdimensión gestión del conocimiento, los resultados arrojan entre una moderada (40%) y una alta necesidad (30%) lo cual implica que existen fallas en la interrelación con el resto del personal ya que quienes asumen funciones directivas deben estar en disposición de aprender junto con el resto de los trabajadores.

En la subdimensión gestión de la emocionalidad Al observar ambas se pone de manifiesto el hecho de que el resto de quienes laboran en esta institución educativa no tiene claridad respecto a las metas que la misma tiene para el año escolar en curso lo cual es vital para una organización.

En la subdimensión gestión de la emocionalidad, se obtuvo una alta necesidad (45,32%) y una moderada necesidad (30,65%) de la misma. Esto resulta particularmente importante en tiempos de pandemia cuando el manejo adecuado de las emociones asume un valor vital.

En la subdimensión gestión de redes, los resultados arrojan una alta necesidad de la misma (40%) seguido de una moderada necesidad (18%) lo cual implica que es necesario establecer una interrelación precisa entre todos los trabajadores de esta institución educativa.

En la subdimensión gestión del aprendizaje, se obtuvo una moderada necesidad (44%) y una alta necesidad (26%) lo cual sugiere que es necesario que se generen formas a través de las cuales todos los trabajadores de la institución puedan aprender de los aciertos y los errores que se han derivado de la praxis educativa.

Con respecto al desempeño laboral del resto del personal docente de aula, administrativo y obrero, resulta notorio que en las tres subdimensiones estudiadas: desempeño de tareas, desempeño contextual y conducta laboral contraproducente; la opción A veces (AV) es la que predomina en todas y este es un factor que afecta

significativamente el bienestar y la productividad de la institución educativa como organización.

Por tales motivos, se destaca la necesidad de la implementación del docente coach como estrategia gerencial en la institución educativa estudiada a objeto de generar mejoras y contribuir a solventar la problemática planteada.

Recomendaciones

A la luz de los resultados y las conclusiones obtenidas se recomienda a los docentes encargados de gerenciar la institución estudiada lo siguiente:

Solicitar charlas y talleres de capacitación en coaching educativo a instituciones u organizaciones especializadas en el área.

Diseñar un plan estratégico para la institución empleando el coaching educativo como eje central.

Implementar el plan donde interactúen de manera conjunta personal directivo, docentes de aula, administrativos, obreros y miembros de la comunidad en general.

Realizar evaluaciones periódicas del plan y generar espacios de reflexión que permitan el aprendizaje continuo de los errores y aciertos del mismo.

Promover programas de formación continua de los docentes basados en el coaching educativo para fortalecer las competencias pedagógicas y desarrollar nuevas competencias que mejoren el desempeño profesional y la calidad educativa.

Utilizar el coaching educativo como metodología para ayudar a docentes, estudiantes y padres de familia a mejorar su participación dentro del rol que le corresponde con el fin de contribuir a superar dificultades, optimizar la comunicación, resolver conflictos, contribuyendo a la calidad del sistema educativo.

Programar con ayuda especializada talleres motivacionales dirigidos a todo el personal, estudiantes y familias que hacen vida activa en la institución.

Promocionar actividades para la integración y recreación dirigidos a todo el personal.

REFERENCIAS

- Aguirre, H. y Arca, L. (2018), El Coaching y su influencia en el fortalecimiento de las competencias del personal administrativo y docentes en la I. E. P. San Obrero de la ciudad de Piura de la Universidad César Vallejo [Documento en línea]. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51036> [Consulta: 2021, Octubre 5].
- Arias, Fideas G. (2012). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Edt. Episteme, C.A 7ma edición. Caracas – Venezuela. 2008/ 143p.
- Aricoché, M. (2019). Coaching Gerencial y el desempeño laboral de la I.E. PNP Jorge Cieza Lachos San Juan de Lurigancho 2019, en la Universidad César Vallejo de Lima. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43482/Aricoch%C3%A9_AA.pdf?sequence=1 [Consulta: 2021, Noviembre 10].
- Ausubel, D. (1983). Teoría Del Aprendizaje Significativo. Recuperado el 05 de julio de 2016:<http://delegacion233.bligoo.com.mx/media/users/20/1002571/files/240>

726/ Aprendizaje_significativo.pdf.

Balestrini, A. M. (2008). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Cuarta Edición. BL Consultores Asociados. Caracas – Venezuela.

Banco Mundial (2020), Covid – 19. Impacto en la Educación. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/topic/education/publication/the-covid19-pandemic-shocks-to-educaci3n-and-policy-responses>. [Consulta: 2022, Enero 13].

Bay3n, F. (2015). *Concepto de coaching*. Recuperado de: <https://www.cerasa.es/media/areces/files/book-attachment-1685>. [Consulta: 2021, Noviembre 10].

Becart, A y Garrido, J. (2019). Fundamentos del coaching educativo: caracterizaci3n, aplicaciones y beneficios desde los cuatro pilares del saber. Dialnet. [Revista electr3nica en l3nea]. Disponible en l3nea en <https://dialnet.unirioja.es>> descarga< art3culo. [Consulta: 2021, Agosto 13].

Best, John. W. Como Investigar en Educaci3n. Ediciones Morata, S. A. Edici3n. Madrid, Espa1a, 2000/ 397 pp.

Bisquerra, R. (2010). Educaci3n Emocional y Bienestar. Barcelona: Praxis.

Bou, J. (2009). Coaching para docentes: el desarrollo de habilidades en el aula. Recuperado de: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbFpbNjYyZW9yaWFzYWVWb25jZWlhfGd4Ojc2MjkyNzBiMjAyYmFk>. [Consulta: 2022, Enero 10].

Bou, J. P. (2013). *Coaching educativo*. Madrid, Espa1a: LID Editorial Empresarial.a

Carrera. L. y Vasquez. M. (2012), T3cnicas en el trabajo de Investigaci3n. Editorial Panapo. Caracas – Venezuela.

Casta1eda, D. I. (2021). Gest3n del Conocimiento y Aprendizaje. [Entrevista en L3nea]. Disponible Youtube. Com/watch? V= Z 692 xhwTnOo. [Consulta: 2022, Abril 21]

CEPAL (Comisi3n Econ3mica para Am3rica Latina y el Caribe) (2020), “La educaci3n en tiempos de la Pandemia de Covid - 19”, [Informe Especial COVID-19, N3 1, Santiago, 3 de abril. [Documento en l3nea]. Disponible en: <https://www.iesalc.unesco.org/2020/08/25/informe-cepal-y-unesco-la-educacion-en-tiempos-de-la-pandemia-de-covid-19/>. [Consulta: 2021, Agosto

13].

Chávez, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. Pensamiento y gestión. Universidad de México (33), 140-161. Documento en línea. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a07.pdf> [Consulta: 2022, Enero 15].

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5a. ed) Santa Fé de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (5a. ed). Santa Fé de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición Santa Fé de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 5.453 (Extraordinaria). Marzo 2000

Conte, L. (2020). *El coaching en el aula y en la educación virtual*. [Revista en línea]. Disponible en <https://revistacolegio.com/el-coaching-en-el-aula-y-en-la-educacion-virtual/> [Consulta: 2022, Enero 15].

Cruz, C. (2017). Claves para Entender a las Organizaciones como Redes Conversacionales. *América Economía*. [Artículo en línea]. Disponible en [Consulta: 2022, Abril 21].

Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1241. [Documento en línea]. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>. [Consulta: 2022, Febrero 18].

Díaz, S. (2015). *Metodología de la Investigación Científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Editorial San Marcos. Eirltda. Lima – Perú.

Díaz, G. (2018). *Coaching en la gestión del talento humano de una Universidad privada de Lima* 2016.

Dilts, R. (2004). *Coaching: “Herramienta para el cambio”*. (Vol. 20). Venezuela: Urano (Libro en Línea). [Documento en línea]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56745576023>. [Consulta: 2022, Febrero 18].

Drucker, P. F. (2005). *Gestionarse a sí mismo*. Harvard Business School Publishing Corporation. [Documento en línea]. Disponible en <https://mcomudd.files.wordpress.com/2008/01/>. [Consulta: 2022, Abril 23].

- Dittus, R. (2016). *El Giro Lingüístico y sus efectos en la Comunicación Organizacional*. Universidad Católica de la Santísima Concepción. Chile.
- Fernández, J. (2009). *People excellence*. Madrid, España: FT Prentice Hall.
- Galea, A. (2017). *Coaching organizacional para la formación de equipos de alto desempeño en la Universidad de Carabobo de la Dirección de Escuela de la facultad de Odontología*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4630/agalea.pdf?sequence=1>, [Consulta: 2021, Enero 22].
- García, J. (2008). *Metodología de la Investigación*. Caracas – Venezuela.
- Goleman, D. (2001). *Inteligencia Emocional*. 4ta edición. Barcelona. Kairos.
- Gonzales, S. (2017), *Coaching y el desempeño laboral de los colaboradores en el área administración y finanzas de la Aseguradora La Positiva Vida en el distrito de Los Olivos, Lima Perú–2017*. [Documento en línea]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23075>. [Consulta: 2022, Febrero 18].
- Gómez, F. (1999). *Administración de Personal*. Buenos Aires. Ed. García – Romero.
- Graffe, G. (2004), *Gestión Educativa para la transformación de la escuela*. Cuaderno monográfico Cándidos. Compendio la Gerencia de la Calidad Educativa, 47 - 55. Portuguesa – Venezuela. Disponible en: <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/185206?show=full>. [Consulta: 2022, Febrero 6]
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica del Trabajo. (2012). *Gaceta Oficial Extraordinaria* N° 6076. Caracas, Lunes de Mayo de 2012.
- Ley Orgánica de Educación. (2000). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. 2635 (Extraordinario). Julio 26, 1980.
- Lozano, L. (2008). *El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales* Revista EAN No. 63
- Martel, S. (2018), *Coaching y su incidencia en el desempeño Docente en instituciones educativas de Pasco de la Universidad Cesar Vallejo en Perú*. [Documento en línea]. [Consulta: 2021, Octubre 12]. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19570/martel_Is.pdf.

- Murphy, K. (1990). Job Performance and Productivity. *Psychology in Organizations Integrating Science and Practice*. (p.p 157 – 176).
- Podsakoff, P. M; Mackenzie, S. B. y Hui C. (1993). Organizational Citizenship Behaviors and Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestios for future research. *Reseach in Personnel and Human Resources Management* 11 (1). 1- 40.
- Ramos, P; Barrada, J; Fernández, E y Koopmans, L (2019), *La evaluación del desempeño en el trabajo con escalas de autoinformes breves: el cuestionario del desempeño laboral individual*. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. vol.35, n.3, pp.195-205. [Consulta: 2021, Septiembre 6]. Disponible en: https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1576-59622019000300006.
- Rattia, L. (2021). *Análisis del coaching como herramienta gerencial para fortalecer la gestión del talento humano de la Distribuidora de licores del Sur. C. A. del Estado Apure*. [Documento en línea]. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/539790428/Tesis-de-grado-Luzmila-Rattia> [Consulta: 2021, Enero 15].
- Robinson, S. L. y Bennett, R. J. (1995). A Tipology of Deviant Work Place. Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38 (2). 555 – 572.
- Rodríguez. G. D. (2006). *Modelos para la Creación y Gestión del Conocimiento*.
- Ruiz, C. (1998). *Instrumentos de Investigación Educativa: Procedimientos para su Diseño y Validación*. 1era edición. Barquisimeto – Lara.
- Sabino. C. (2006). *El Proceso de Investigación*. Editorial Lumen. Buenos Aires.
- Sánchez B. y Boronat J. (2014). *Coaching Educativo: Modelo Para El Desarrollo De Competencias Intra E Interpersonales*. *Educación XXI*, 17(1) 221-242. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=70629509010>
- Santi, D. (2018). *El proceso del coaching para potenciar el rendimiento laboral del personal del departamento de Talento Humano de la Empresa Socialista; Corpolec del Estado Barinas*. [Documento en línea]. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/391911070/Tesis-de-Coaching> [Consulta: 2021, Enero 15].
- Stracuzzi, S. P. y Pestana F. M. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Fedupel. Caracas. 2006.

- Stoner, J. (1994). *Administración* (6a. ed). México. Editorial Prentice Hall.
- Tamayo y Tamayo. (2017). *El Proceso de la Investigación Científica*. México. Ed. LIMUSA.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). *Manual de trabajos de grado de especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Autor.
- Valente, M. y Soto, A. (2008). *Modalidades de transferencia tecnológica en la vinculación*. Universidad Sector Productivo: *Motivaciones y obstáculos*. En *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 13 No 2, Maracaibo – VENEZUELA. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011677008.pdf>. [Consulta 2022, Febrero, 3].
- Whitmore, J. (2010). *Coaching*. Barcelona, España. 4ta edición. Ediciones Paidós.
- Wolk, L. (2003). *Coaching*. Buenos Aires, Argentina: Gran Aldea
- Wolk, L. (2009). *Coaching*. Buenos Aires, Argentina: Gran Aldea
- Woolfolk. A. (2006). *Psicología de la educación*. (7a. ed). México: Ediciones Programas Educativos.
- Zárate. D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*”. Perú. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/zarate_rd.pdf

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO

Instrucciones: la información es anónima y servirá de base para la realización de un trabajo de investigación.

Ítems	Expresa el grado de necesidad que como personal que labora en la U. E Francisco Tamayo considera que se requiere de:	ESCALA				
		Muy alta necesidad	Alta necesidad	Moderada necesidad	Baja necesidad	Muy baja necesidad

1	Fomentar en el personal directivo el autoconocimiento (debilidades y fortalezas) a fin de que su gestión sea más fructífera.					
2	Dotar al personal directivo de diversas herramientas que permitan ejecutar tareas de manera eficiente.					
3	Motivar al personal directivo a descubrir y potenciar sus habilidades y talentos en sus labores como gerente.					
4	Fomentar en el personal directivo la disposición a recibir ayuda por parte del personal docente.					
5	Fomentar en el personal directivo la disposición de aprender del resto del equipo docente.					
6	Contribuir a que el personal directivo establezca metas claras y las estrategias para su logro.					
7	Entrenar, acompañar e instruir al personal directivo para el logro de las metas establecidas.					
8	Orientar al personal directivo sobre las estrategias a utilizar para el manejo de sus emociones.					
9	Formar al personal directivo para la resolución de conflictos desde la tolerancia y el respeto mutuo.					
10	Instruir al personal directivo para que ante una debilidad laboral maneje estrategias de aliento para garantizar la continuidad y mejora del desempeño laboral de su equipo de trabajo.					
11	Formar al personal directivo en la selección de los mejores asesores para efectos de compartir sus habilidades operativas con los demás miembros del equipo.					
12	Fomentar en el personal directivo la práctica del trabajo en equipo delegando responsabilidades.					
13	Contribuir a que el personal directivo genere espacios de reflexión sobre los resultados y las circunstancias que surjan en sus labores.					

Desempeño Laboral

Instrucciones: marque con una equis (X) la afirmación que considere pertinente

En relación a mi desempeño laboral considero que:		ESCALA		
		Siempre (S)	Algunas Veces (AV)	Nunca (N)
14	He organizado mi trabajo para entregarlo a tiempo			
15	He tenido en cuenta los resultados que necesitaba alcanzar con mi trabajo			
16	He sido capaz de establecer prioridades.			
17	He sido capaz de llevar a cabo mi trabajo de forma eficiente.			
18	He gestionado bien mi tiempo.			
19	Por iniciativa propia, he empezado con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas.			
20	He asumido tareas desafiantes cuando estaban disponibles.			
21	He dedicado tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre mi puesto de trabajo.			
22	He desarrollado soluciones creativas a nuevos problemas			
23	. Me he quejado de asuntos poco importantes en el trabajo.			
24	. Me he centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de en los aspectos positivos			
25	. Me he centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de en los aspectos positivos			

ANEXO B
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
SUBPROGRAMA DE MAESTRÍA: GERENCIA EDUCATIVA

Barquisimeto, Enero del 2022

Profesor (a): _____

Reciba ante todo un cordial saludo y mis mejores deseos en el ejercicio de sus funciones. Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación de un instrumento el cual pretende diagnosticar la necesidad de la implementación del docente coach como estrategia gerencial para el fortalecimiento laboral de la Unidad Educativa Francisco Tamayo durante el período escolar 2021-2022

El instrumento es una escala valorativa tipo Lickert donde el encuestado indicará la necesidad de estrategia gerencial de acuerdo a lo que ha sido su experiencia en laboral en la institución mencionada..

Adjunto al instrumento se anexa una descripción general del mismo y de la variable, sus dimensiones, así como también una hoja de valoración de ítems donde usted podrá indicar con una equis (X) si existe pertinencia, coherencia, claridad o tendenciosidad.

Sus observaciones y recomendaciones serán de gran ayuda para la elaboración de una versión definitiva de estos instrumentos.

Agradeciendo su atención, dedicación y colaboración, me suscribo.

Atentamente
Prof. Carmen Pacheco.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
SUBPROGRAMA DE GERENCIA EDUCATIVA

DOCENTE COACH COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PROFESOR. FRANCISCO TAMAYO.

Objetivos

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el Docente Coach como Estrategia Gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral en la UEE. Profesor. Francisco Tamayo del Municipio Iribarren del estado Lara.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar las habilidades y destrezas que manifiesta el personal directivo en relación al coaching educativo como estrategia gerencial de la U.E.E. Profesor. Francisco Tamayo durante el año escolar 2021-2022 en el Municipio Iribarren Estado Lara.

-Indagar como es el desempeño laboral del personal que labora en la institución; docente de aula, administrativo y obrero.

-Determinar la necesidad de la implementación del Docente Coach como Estrategia Gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal que labora en la institución objeto de estudio.

Operacionalización de la variable

<i>Variable</i>	<i>Definición</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítems</i>
-----------------	-------------------	--------------------	--------------------	--------------

<i>Necesidad del Docente Coach como Estrategia Gerencial para el Fortalecimiento del Desempeño Laboral</i>	Teóricamente definida como la carencia de una estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral de la U.E. Francisco Tamayo	Docente Coach.	Gestión de sí mismo.	1,2,3
			Gestión del conocimiento.	4,5
			Gestión del futuro.	6,7
			Gestión de la emocionalidad.	8,9,10
			Gestión de redes	11,12
			Gestión de aprendizaje.	13,14
			Desempeño de tareas.	15,16,17,18
			Desempeño contextual.	19,20,21,22
			Conducta laboral	23,14,25
			Contraproducente	

HOJA DE VALIDACIÓN

Instrucciones:

A continuación se le presenta una tabla de validación en la que se señalan los criterios de pertinencia, coherencia y claridad. Deberá marcar con una equis (X) si o no de acuerdo al caso, de ser no señale sus observaciones.

Ítems	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Tendenciosidad		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	

Observaciones: _____

Firma

ANEXO B
ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Análisis de fiabilidad

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 25,0

N of Items = 25

Alpha = 0,8951