



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ



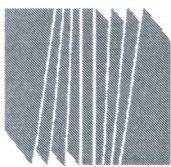
**PROPUESTA DEL COACHING COMO ESTRATEGIA PARA  
FORTALECER LOS EQUIPOS DE PASTORALES EN EL COLEGIO  
MADRE DEL DIVINO PASTOR CARACAS.**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magíster en  
Educación Mención Gerencia Educacional

Autor: Ursula Carreño H.

Tutor: Yolibet Ollarves

Caracas, abril de 2016



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
GERENCIA EDUCACIONAL**

**MGE-220416-1**

**ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO**

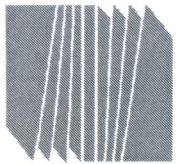
Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **URSULA CARREÑO**, titular de la cédula de identidad N° **13.998.380**, bajo el título: **EL COACHING COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LOS EQUIPOS DE PASTORALES EN EL COLEGIO MADRE DEL DIVINO PASTOR**, para optar al título de Magíster en Educación Gerencia Educacional, dejando constancia de lo siguiente:

Se procedió a la presentación pública vía skype del Trabajo en el Edificio Mirage, Aula M2-A1, del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

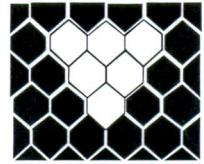
El mismo se considera **APROBADO** por unanimidad de acuerdo con los siguientes criterios:

- 1.- La investigación representa un aporte para la institución perteneciente a la AVEC, Colegio del Divino Pastor.
- 2.- La presentación oral fue fluida y demostró el dominio del tema.
- 3.- Los aspectos metodológicos se ajustaron a la naturaleza de los objetivos planteados.





REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
GERENCIA EDUCACIONAL**

2/2  
**MGE-220416-1**

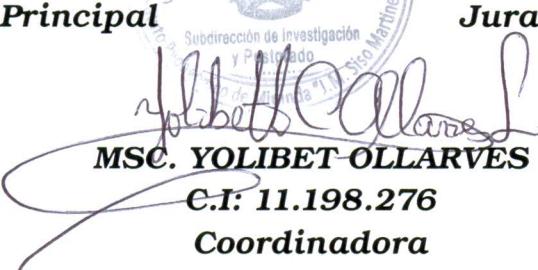
4. La propuesta puede ser desarrollada en otras instituciones educativas con características similares.

En fe de lo cual se levanta la presente Acta a los **veintidós días del mes de abril de dos mil diecisésis**, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que la **MSC. Yolibet Ollarves**, Tutora del trabajo: **EL COACHING COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LOS EQUIPOS DE PASTORALES EN EL COLEGIO MADRE DEL DIVINO PASTOR CARACAS**, actuó como Coordinadora del Jurado examinador.

  
**MSC. LEO YÁNEZ**  
**C.I: 6.224.231**  
**Jurado Principal**



  
**DRA. CARMEN DE ZAPATA**  
**C.I: 5.184.147**  
**Jurado Principal**

  
**MSC. YOLIBET-OLLARVES**  
**C.I: 11.198.276**  
**Coordinadora**  
**Tutora**

**“Si no sabéis comunicar bien con los demás, no sabréis convencer ni motivar. Si no sabéis comunicar estaréis mal informados y no podréis dirigir ni controlar con eficacia.”**

**(Robert Papin).**

## **DEDICATORIA**

Mi alma se alegra inmensamente al poder culminar esta fase en mi vida profesional y me gustaría agradecer a :

Dios, todopoderoso por darme la vida y fuerza necesaria para culminar con éxito esta meta en mi vida.

A mi Amanda madre Ursulina Hércules por apoyarme en todo momento, por animarme en los momentos difíciles y guiarde.

Mi Hermana Kira Carreño por apoyarme en todo momento

A mi compañero de vida Giusseppe Chiacchio por apoyarme, tener mucha paciencia y comprensión.

Mi gran amiga Valentina por acompañarme en este recorrido y siempre apoyarme.

A mi Tutora Yolibet Ollarves, por transmitirme sus conocimientos, por su valiosa orientación, por su gran apoyo.

Gracias a todas las personas que han formado parte de mi trabajo de alguna manera.

Agradecida por encontrarme tantas personas especiales en mi vida

*Ursula Carreño*

## INDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
DEDICATORIA	iii
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE GRAFICOS	ix
RESUMEN	xi
INTRODUCCION	1
<b>CAPITULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	3
Planteamiento del problema	3
Interrogantes de la investigación	10
Objetivos de la Investigación	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Justificación	11
<b>II MARCO REFERENCIAL</b>	14
Antecedentes	14
Fundamentos teóricos	20
El Coaching como Herramienta Gerencial	24
Características del Coaching como Herramienta gerencial	29
El Coach en el Área Educativa	35
Modalidades del Coach	41
Los equipos de trabajo efectivos dentro de las organizaciones	42
Marco Contextual	47
Misión y Visión del Colegio Madre del Divino Pastor	47
Valores	47
Líneas de acción Propuesta de la seccional de caracas AVEC	47
Objetivos generales del Colegio Madre del Divino Pastor	48

Principios irrenunciables de la Pastoral Educativa	49
Tareas propias de una Pastoral Educativa	50
Una escuela cultivadora de Espiritualidad	51
Una escuela misionada y misionera	53
Marco Legal	48
<b>III. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>55</b>
Enfoque de la investigación	55
Tipo de estudio	56
Diseño de la investigación	57
Sistema de variables	58
Población y muestra	61
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	62
Validez y confiabilidad del instrumentos	63
Procedimientos para la aplicación del instrumento	65
Análisis de la Información	65
<b>IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b>	<b>66</b>
<b>V. LA PROPUESTA</b>	<b>102</b>
<b>VI. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA</b>	<b>135</b>
<b>VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>141</b>
Conclusiones	141
Recomendaciones	143
<b>REFERENCIAS</b>	<b>145</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>151</b>
A Instrumento de Validación del cuestionario por juicio de Expertos	152
B Cuestionario	155
C Encuesta	159
<b>RESUMEN CURRICULAR</b>	<b>160</b>

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Definición Conceptual de la Variable de Estudio	59
2 Operacionalización de Variables	60
3 Clasificación de la muestra	61
4 Clasificación de docentes para la Encuesta	61
5 Estadísticos de fiabilidad	64
6 Pastoral donde pertenece el docente	66
7 Tiempo en la pastoral	67
8 Años de servicio	68
9 Título o grado académico	69
10 Categoría académica	70
11 Cargo en la institución	70
12 Los valores practicados siguen los lineamientos del proyecto AVEC	71
13 La Misión es compartida por los miembros de la institución	72
14 La formulación de los objetivos planteados por la institución promueven la participación de los docentes	73
15 El plan de trabajo planteado por el colegio se integra a la pastoral	74
16 Maneja el significado de la pastoral para la institución	75
17 La estructura organizativa de la pastoral que pertenece es flexible(cooperativa-organizada-dispuesta al cambio)	76
18 Integrantes de la pastoral poseen su cargo claramente definido	78
19 Existe seguimiento de los objetivos planteados	79
20 Las Estrategias gerenciales planteadas garantizan la eficacia de las pastorales a las cuales pertenece	80
21 Se valora la existencia de liderazgo definido en su grupo pastoral	81
22 La asignación de funciones contribuyen con el manejo de cada grupo pastoral	83
23 Existen técnicas adecuadas para el manejo de conflictos en su grupo pastoral	84
24 Los canales de comunicación entre los integrantes de la pastoral están basados en el respeto	85

25	Se práctica el reconocimiento por las actividades realizadas en su grupo pastoral	86
26	El compromiso asumido es valorado por la institución	88
27	Se promueven las relaciones interpersonales dentro de su grupo pastoral	89
28	La programación prevista anualmente promueve la creatividad de su grupo pastoral	90
29	Existe empatía entre los integrantes de su pastoral	92
30	El mecanismo de selección de integrantes considera el potencial de cada docente	93
31	La dirección del equipo de trabajo promueve el logro de las metas establecidas	94
32	El modelo de planificación de la pastoral se ajusta a las necesidades de la institución	95
33	La organización de su pastoral se ajusta a las necesidades del colegio	96
34	Se realiza una evaluación de rendimiento del equipo pastoral	97
35	La gestión del proyecto pastoral parte de las necesidades de la institución	99
36	La formación del talento humano es asumida como prioridad para el grupo pastoral	100
37	Calendario de Actividades	108
38	Hoja para la Reflexión Final y ser compartida con el Grupo	111
39	Competencias a alcanzar al cierre de la Fase I Sensibilización y Concientización de las Potencialidades Individuales y de las Pastorales.	112
40	Agenda (Anexo Fase I)	113
41	El trabajo en equipo	117
42	¿Cómo Organizar mi Grupo Pastoral a través del Coaching?	118
43	Competencias a alcanzar al cierre de la Fase II Generando Coaching efectivo	119
44	Agenda (Anexo 2 de Fase II)	120
45	Competencias III Fase Conformación de las Pastorales y fomento de la Identidad Pastoral	124
46	Agenda (Anexo 3 de la Fase III)	125
47	Actividad Reflexiva	129
48	Competencias de la fase IV sobre la Gestión de Cambio Creatividad e Innovación	130

49	Agenda (Anexo 4 fase IV)	131
50	Existen equipos que se pueden utilizar dentro del colegio para el desarrollo del talento humano	
51	Usted tiene disponibilidad para aprender nuevas herramientas de trabajo	137
52	Le gustaría conocer sobre la herramienta del Coaching educativo	137
53	Se adaptaría dentro de las hora laborales para emprender una propuesta de asesoramiento	138
54	Usted se siente comprometido con la institución, nuevas formas de desarrollar el talento humano	138
55	Participaría usted en un proyecto para fortalecer el trabajo en equipo	139
56	Considera usted que la institución otorgue permisos para aplicar el proyecto basado en el Coaching educativo para fortalecer los grupos Pastorales	139

## LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Pastoral donde pertenece el docente	67
2 Tiempo en la pastoral	67
3 Años de servicio	68
4 Título o grado académico	69
5 Categoría académica	70
6 Cargo en la institución	71
7 Los valores practicados siguen los lineamientos del proyecto AVEC	72
8 La Misión es compartida por los miembros de la institución	73
9 La formulación de los objetivos planteados por la institución promueven la participación de los docentes	74
10 El plan de trabajo planteado por el colegio se integra a la pastoral	75
11 Maneja el significado de la pastoral para la institución	76
12 La estructura organizativa de la pastoral que pertenece es flexible(cooperativa-organizada-dispuesta al cambio)	77
13 Integrantes de la pastoral poseen su cargo claramente definido	78
14 Existe seguimiento de los objetivos planteados	79
15 Las Estrategias gerenciales planteadas garantizan la eficacia de las pastorales a las cuales pertenece	80
16 Se valora la existencia de liderazgo definido en su grupo pastoral	82
17 La asignación de funciones contribuyen con el manejo de cada grupo pastoral	83
18 Existen técnicas adecuadas para el manejo de conflictos en su grupo pastoral	84
19 Los canales de comunicación entre los integrantes de la pastoral están basados en el respeto	85
20 Se práctica el reconocimiento por las actividades realizadas en su grupo pastoral	87
21 El compromiso asumido es valorado por la institución	88
22 Se promueven las relaciones interpersonales dentro de su grupo pastoral	89

23	La programación prevista anualmente promueve la creatividad de su grupo pastoral	91
24	Existe empatía entre los integrantes de su pastoral	92
25	El mecanismo de selección de integrantes considera el potencial de cada docente	93
26	La dirección del equipo de trabajo promueve el logro de las metas establecidas	94
27	El modelo de planificación de la pastoral se ajusta a las necesidades de la institución	95
28	La organización de su pastoral se ajusta a las necesidades del colegio	96
29	Se realiza una evaluación de rendimiento del equipo pastoral	98
30	La gestión del proyecto pastoral parte de las necesidades de la institución	99
31	La formación del talento humano es asumida como prioridad para el grupo pastoral	100

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ**

**EL COACHING DOCENTE PARA LA CREACION DE EQUIPOS EN EL  
COLEGIO MADRE DEL DIVINO PASTOR CARACAS.**

**Autor:** Ursula Carreño  
**Tutor:** Yolibet Ollarves  
Fecha: Abril 2016

**RESUMEN**

Esta investigación tuvo como objetivo “Proponer el Coaching Educativo para el fortalecer de los Equipos Pastorales en el Colegio Madre del Divino Pastor Caracas”. El marco referencial que sustento la investigación hizo énfasis en los conceptos de Coaching, Equipos de trabajo y el desarrollo del talento humano. Basado en la Teoría de Desarrollo Organizacional. Metodológicamente el estudio se caracterizó por ser una investigación Proyectiva. Estructurada en tres Fases (a) Fase Diagnóstica la cual tuvo como objetivo Describir las pastorales como equipos de trabajo dentro del Colegio Madre del Divino Pastor en Caracas; (b) Fase de Diseño la cual tuvo como objetivo Diseñar una propuesta fundamentada en el Coaching Educativo para fortalecer las pastorales como Equipos Efectivos el Colegio Madre del Divino Pastor Caracas; (c) Fase de Factibilidad tuvo como objetivo Determinar la Factibilidad operativa y social de la propuesta basada en el Coaching Educativo que contribuya a fortalecer las pastorales como Equipos Efectivos de trabajo en el Colegio Madre del Divino Pastor Caracas. La población objeto de estudio estuvo comprendida por 60 docentes y la muestra fue de 20 personas entre docentes y directivos del colegio Madre del Divino Pastor. Así mismo, la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario autoadministrado, cuya validez fue a través del juicio de (3) expertos y cuya confiabilidad obtenida fue de 0.957, siendo altamente significativa. Las conclusiones a las cuales se arribó destacan: la importancia de asumir nuevas herramientas en la gestión educativa, como el Coaching para fortalecer los equipos pastorales, lo cual permitirá el aprovechamiento de sus potencialidades, y se determinó que es factible operativa y socialmente, esta propuesta se basa en el Coaching Educativo, a fin de contribuir con la calidad del trabajo que se desarrolla en el Colegio Madre del Divino Pastor Caracas.

**Descriptores:** Coaching, Coaching docente, Equipos de trabajo.

## **INTRODUCCIÓN**

En la era de la globalización, nuestra sociedad ha experimentado grandes cambios sociales, políticos, económicos, en los diferentes aspectos de la vida humana, así mismo la educación en Venezuela a finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI, a sufrido cambios internos y externos los cuales exigen tomar medidas significativas para responder con éxito a las necesidades que tiene nuestra sociedad, que cada día son mas exigentes y cambiantes , llevando a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzo por mejorar la calidad educativa.

Así mismo, para poder mejorar la calidad educativa hay que comenzar a mejorar la parte interna de las instituciones , es decir, es fundamental contribuir con el fortalecimiento de la gestión que desarrollan y con el desarrollo de las potencialidades del talento humano dentro de las Unidades Educativas, específicamente, contribuir con la formación de los docentes, implementando nuevas estrategias para su desarrollo profesional y personal en el marco de la gestión educativa.

Para ello, se propone en el presente trabajo de investigación al Coaching como estrategia para fortalecer el trabajo de equipo de las pastorales en el Colegio Madre del Divino Pastor, Caracas, con la finalidad de mejorar la calidad del docente, así como también innovar con nuevas herramientas que ayuden a elevar los niveles de efectividad de las metas propuestas por la institución, objeto de estudio.

El trabajo que se presenta contiene de manera resumida la información pertinente que dio paso a la elaboración de un trabajo de grado, el cual está dividido en seis (6) capítulos. En el primero, denominado Planteamiento del Problema, se plantea la problemática, se formulan las interrogantes y los objetivos de la investigación, así como se sustenta la justificación e importancia del presente estudio.

En el segundo capítulo llamado Marco Referencial, que incluye los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y los términos de relevancia utilizados en el trabajo, así como los fundamentos legales que se consideraron relevantes para el estudio de los ejes temáticos.

En el tercero se desarrolló la metodología utilizada y en la misma se describe el enfoque, el tipo de estudio, las fases de la investigación, la variable y su respectiva operacionalización, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez, la confiabilidad y la explicación de cómo se realizaría el análisis de los datos.

En el cuarto capítulo, se desarrolla el análisis de los resultados conjuntamente con la interpretación de la información obtenida, posteriormente a la aplicación del instrumento en cuestión.

En el quinto capítulo se desarrolla la propuesta del Coaching, la cual se estructura desde la presentación, justificación, estructura, además de todos aquellos aspectos que definieron el aporte de este estudio, con base al diagnóstico obtenido y finalmente, se cierra con el conjunto de las conclusiones que dieron respuesta a los objetivos y las recomendaciones.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

La comunidad internacional, según Bravo (2010), señala que para 2015, se ha planteado metas de desarrollo que involucran avances sustantivos en el ámbito educativo. La declaración de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a favor de los Objetivos del Milenio ha supuesto un impulso enorme para lograrlos, por ello el acuerdo de todos los países para terminar con la pobreza en el mundo, lograr que todos los niños cursen la Educación Primaria y avanzar de forma decidida en la igualdad de género lo que supone un estímulo importante para que la gran mayoría de los estados se esfuerzen en la consecución de estos objetivos o se sientan solidarios con aquellos que tienen más dificultades.

Así, las metas del milenio actúan como motor y dinamizador del proceso de mejora y de cooperación de las instituciones educativas. Por consiguiente, la motivación, individual y colectiva, estará en función de las metas que se pretenden conseguir, lo que refuerza la importancia de la generación de expectativas futuras para lograr un mayor esfuerzo y cohesión social, lo cual contribuirá positivamente con el logro de los objetivos de la organización y las metas profesionales de sus miembros.

Según lo planteado por el autor, para lograr todas estas metas propuestas, es fundamental la formación de equipos de trabajos efectivos que garanticen el éxito y logro de los objetivos planteados, de tal forma que para gerenciar estas organizaciones, deben considerarse los avances tecnológicos y el surgimiento de nuevas herramientas gerenciales, como el Coaching Educativo con miras a fortalecer y mejorar la calidad educativa.

En tal sentido, Antúnez (1999) indica que la colaboración en el ámbito educativo, mediante el trabajo en equipo permite abordar las situaciones que son comunes, con mayores y mejores criterios, proporcionando a los estudiantes la educación de calidad que, sin duda, merecen; entonces exige que entre los educadores existan ciertos planteamientos comunes y también criterios y principios de actuación coherentes, para garantizar eficacia y calidad.

Según Cardona (2001), un equipo es un conjunto de personas con capacidades diferentes y complementarias, comprometidas con un propósito común y unos objetivos de resultados, considerados corresponsables. Por consiguiente, según lo planteado, un equipo de trabajo efectivo es fundamental para el desarrollo de las actividades y el éxito de los objetivos planteados por las instituciones educativas.

En este orden de ideas, en Venezuela se plantea a través de la Ley Orgánica de Educación (1999), la formación permanente como un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualice y mejore el nivel de conocimientos y desempeño de los responsables y los corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas, con la finalidad de garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

Según lo planteado anteriormente, se reconoce la relevancia de la formación, lo cual permitirá dar respuesta a la evolución de las organizaciones, favoreciendo la implementación de nuevas herramientas para el mejoramiento y formación de equipos efectivos en el contexto de la gestión educativa. Al respecto, Cardona (2001), señala algunas características que deben tener los equipos de trabajo efectivos para que funcionen: (a) una atmósfera de trabajo en el equipo cómoda, relajada y sin tensiones, para que las personas participan y muestran interés por los temas planteados; (b) Los docentes o personas que formen el equipo de trabajo deben sentirse comprendidos y aceptados por todos sus miembros; (c) Es necesario la discusión libre sobre el objetivo, hasta que se formule y se comprenda, de tal manera que los miembros del grupo se puedan comprometer con él; (d) El equipo debe tener designado un líder formal; (e) La mayoría de las decisiones se toman por un tipo de

consenso, en el cual todos están de acuerdo en general y dispuestos a avanzar; (f) Las personas son libres para expresar sus sentimientos y sus ideas, tanto acerca del problema como de la forma de trabajar del equipo; (g) Hay pocas indecisiones; (h) No hay agendas ocultas, sorpresas ni encerronas, todos parecen saber cómo se sienten los demás respecto a cualquier asunto que se esté discutiendo; (i) El equipo tiene autoconciencia de sus propias operaciones, por ello frecuentemente se detiene a examinar si lo está haciendo bien o si está interfiriendo o desviándose.

De lo anteriormente planteado, se puede afirmar la importancia de la conformación de equipos de trabajos, y más específicamente, en el campo educativo, no sólo por los beneficios que puede representar para el logro de los objetivos de la institución, y para contribuir con la autorrealización profesional de sus miembros, además de garantizar la calidad educativa y el desarrollo del talento humano y de la propia organización.

En este orden de ideas, partiendo de la importancia del docente como actor fundamental en las organizaciones educativas, y de la responsabilidad social que se tiene en la formación de ciudadanos, el coaching profesional surge como una herramienta gerencial que permitiría optimizar los procesos y su desempeño; Lang (2014), señala que el Coaching profesional consiste en una relación profesional que ayuda a obtener resultados en la vida, profesión o negocios de las personas, es por ello que plantea que “el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.”

Asimismo, este autor indica que el Coaching, es un estilo de entrenamiento en el cual el Coach, a través de preguntas denominadas “poderosas”, mueven al coachee (persona, equipo, organización) a una reflexión interna que permita explorar nuevos senderos y caminos. Por consiguiente, para este autor el coach es un catalizador de pensamientos o facilitador de procesos, por eso, puede favorecer el logro de metas organizacionales. Desde esta óptica, el coach y coachee trabajan en conjunto para amar un plan, definir objetivos y acompañar en el proceso educativo en su consecución, lo cual puede contribuir a afianzar una gestión de calidad.

Barrios (2004), señala que el Coaching constituye una metodología de aprendizaje y crecimiento que es esencialmente individual y también de transformación, que además debe contemplarse desde la perspectiva del pensamiento sistémico para garantizar la efectividad del programa y de las acciones de Coaching. De esta manera, según lo anteriormente planteado se puede inferir la importancia que puede tener el Coaching como herramienta para fortalecer los equipos de trabajo en el ámbito educativo.

En el campo educativo, Martínez (2004 ), plantea que el Coaching no tiene la finalidad de enseñar, sino de buscar la mejora del rendimiento. Este punto parece esencial, porque incide en la forma de aprender de las personas, estudiantes y docentes. Igualmente, plantea que en ocasiones, el docente no es consciente de algo que es trascendental en la educación de los alumnos, pues aquello que se imparte no hace más que entorpecer la capacidad innata que tienen los estudiantes para el aprendizaje.

En tal sentido, es necesario formar equipos de trabajo, utilizando nuevas herramientas que a futuro aporten resultados efectivos, siempre y cuando las organizaciones educativas estén dispuestas al cambio y todo con miras a mejorar la calidad educativa , para ello hay que comenzar con los docentes que a su vez conforman equipos de trabajo, claves para toda institución educativa.

En otro orden de ideas, Lussier, R & Achua (2005) afirman que el coaching es un proceso de retroalimentación, que a su vez exige comunicación, es decir, que el coach en su rol de líder debe propiciar una comunicación asertiva entre los miembros de su equipo, con el propósito de mantener el interés y un desempeño eficiente; siendo una de sus funciones retroalimentar y motivar. Además está diseñado para maximizar las fortalezas de los empleados y reducir al mínimo sus puntos débiles, lo que contribuye a mejorar la calidad en el trabajo y la eficacia en la productividad, ya que si se minimizan los errores y se aumenta la capacidad de productividad y eficiencia, la calidad del trabajo aumenta considerablemente.

En este sentido, el Coaching Educativo es una herramienta novedosa que permite para aumentar la productividad, la formación de equipos de trabajos y mejorar la

calidad educativa, convirtiendo una organización educativa más competitiva en cuanto a recursos, calidad y potencialidades.

Para Peña (2010), las instituciones educativas deben promover un liderazgo efectivo y transformador, que motive a todos y cada uno de los miembros de la comunidad organizacional a trabajar en pro de alcanzar la calidad educativa e institucional. Para lograr esta meta y mantener interesados y empoderados a todos los integrantes del equipo, es importante el rol de los líderes educativos, quienes pudieran, a través del Coaching, alcanzar un trabajo más efectivo en su gestión educativa, fomentando el trabajo en equipo para el desarrollo de la organización y para lograr con éxito los objetivos planteados por la instituciones y sus miembros.

En tal sentido, según la Línea de Acción Propuesta por la Seccional de AVEC,(2010), otras instituciones continúan gestionando sus procesos educativos de forma tradicional por lo que existe el compromiso por el cambio orientado hacia la mejora de la calidad educativa.

Como caso de estudio se presenta el Colegio Madre del Divino Pastor en caracas(CMDP), ubicado en el marqués, el cual cuenta con 53 años de fundado y trabaja bajo una misión y visión religiosa, enfocada en la atención de niños (as) y adolescentes, en igualdad de condiciones, ofreciendo una formación integral fundamentada en la concepción cristiana de la persona, del mundo y de la historia, participando en la misión evangelizadora de la Iglesia. Se identifica en torno a un proyecto educativo inspirado en Jesús y su Evangelio, en una sociedad plural, con actitud diligente y abierta a otros ámbitos, culturas y religiones, basados en los valores de fomentar el amor al prójimo, humildad, amistad, trabajo en equipo con respeto, entre otros.

Es necesario señalar que actualmente dentro de dicha institución existen tres (3), equipos de trabajos, bajo el nombre de pastorales, en las cuales están divididos todos los docentes de diferentes áreas:

1. Pastoral Infantil y Juvenil: cuyo objetivo es incentivar procesos de Pastoral infantil y juvenil en el C.M.D.P.

2. Pastoral Familiar: creado con la finalidad de fortalecer espacios que permitan la participación de la familia en el proceso educativo.

3. Pastoral Solidaria: la cual busca fortalecer o incrementar la solidaridad de los alumnos (as), docentes, personal administrativo y obrero.

Estos equipos de trabajo, varían cada año, pues se rotan para que los docentes cambien de pastoral y se interrelacionen con otros colegas; están precedidos por un coordinador, conformados por un secretario, voceros y participantes. En cuanto a su organización interna se entrega un cronograma de actividades que se debe llevar a cabo, el mismo es suministrado por una religiosa encargada de todas las pastorales, ella actualiza los objetivos anuales que se trabajaran, todo esto ocurre al inicio de clases, para posteriormente proceder a su evaluación tres veces al año y saber si se cumplieron las metas planteadas.

A cada pastoral se le entrega una planificación, estructurada,(con el objetivo general, objetivos específicos, y fechas para el cumplimiento de los mismos), cada grupo se reúne y planifica de acuerdo a la programación prevista. Cabe destacar que en ese primer encuentro se escoge el coordinador, secretario y vocero, para luego comenzar la ejecución de las actividades planteadas, partiendo de los objetivos que ya se poseen, finalizando con una breve exposición de lo que cada pastoral va realizar en el año como equipo pastoral.

De esta forma, dentro de los equipos de trabajo se evidencia a través de la observación, la poca comunicación entre los integrantes del grupo, lo cual ocasiona que se realicen las actividades con poco tiempo, sin mayor motivación ,escaza efectividad en el cumplimiento de tareas , posteriormente no hay seguimiento de las actividades, ni supervisión, cada integrante está sumergido en sus actividades diarias y funciones como docente, dejando a un lado el trabajo de la pastoral, la cual se retoma semanas antes de que se realice la actividad planificada.

La estructura organizacional de las pastoral esta constituida por una persona de rol religioso quien es la Madre encargada de la pastoral (varia cada año), luego cada pastoral tiene: su coordinador, secretario, voceros, y docentes que forman parte de del grupo. De esta manera, trabajan las pastorales, de acuerdo a los objetivos planteados para el año escolar, las mismas no trabajan al máximo, ya que se limita sólo a cumplir de manera atropellada lo propuesto, es decir, no se trasciende, por lo que se busca dar

un aporte para potenciar la pastoral del colegio Madre del Divino Pastor, alcanzar una nueva visión que requiere cambios y potenciar las fortalezas que poseen las pastorales como equipo de trabajo.

Según con lo planteado anteriormente, es importante destacar que las rutinas de las pastorales se basan en una reunión principal, al inicio del año, luego dependiendo del cronograma cada pastoral se reúne, se busca la hora de recreo para hacerlo, estas reuniones se realizan sólo cuando hay que organizar alguna actividad, esto produce barreras en la comunicación entre los integrantes de las pastorales, no hay un cronograma interno de reuniones, los recursos utilizados son improvisados o buscados por los docentes. De esta manera, se evidencia que a la hora de un conflicto o problema, no es solucionado como grupo, si no se ve que puede hacer el coordinador o queda así, esto afirma la falta de seguimiento en estos casos, la falta de motivación del grupo pastoral y conocimiento de la misión y visión de las pastorales.

Así mismo, el liderazgo que se evidencia dentro de las pastorales, es confuso, ya que cada coordinador debe ser el líder, pero muchas veces no es así, y otro docente asume, dirigiendo las actividades, esto evidencia la necesidad de investigar como promover el desarrollo de líderes, equipos y de la propia organización.

En consecuencia, la situación que compete a esta investigación se refiere específicamente a la efectividad de los equipos de trabajo que se encuentran conformados bajo el nombre de pastorales, el desarrollo efectivo de sus acciones y labores que cada miembro ejecuta dentro de su equipo. En tal sentido, dentro del Colegio Madre del Divino Pastor se aspira plantear el Coaching como herramienta para fortalecer los grupos de trabajo desde las pastorales, con la finalidad de estimular el crecimiento del personal docente, a nivel profesional y personal, a fin de contribuir con la mejora de la calidad educativa, la cual se verá reflejada en el aula de clases, donde el estudiante se favorece porque los docentes tendrán una visión diferente sobre el trabajo en equipo y esto servirá a futuro para fortalecer los equipos de trabajo con otros miembros de la institución, basándose en el coaching como herramienta para fortalecer los grupos pastorales.

De tal manera, es importante resaltar que los equipos docentes son base fundamental en una institución, y de no aplicarse las herramientas y estrategias necesarias para motivar y fortalecer su dinámica interna, esto puede traer otras

consecuencias que se verán reflejadas en la gestión de los procesos y en las aulas de clases afectando directamente la calidad educativa. De allí que surgen las siguientes interrogantes:

### **Interrogantes de la Investigación**

#### *A nivel general:*

¿De qué forma el Coaching de desempeño puede contribuir con el fortalecimiento de los Equipos Pastorales en el Colegio Madre del Divino Pastor Caracas?

#### *A nivel específico*

¿Cuáles son las características de las pastorales como equipos de trabajo dentro del Colegio Madre del Divino Pastor?

¿Qué aspectos deben considerarse para configurar una propuesta de coaching educativo que permita fortalecer los equipos pastorales del Colegio Madre del Divino Pastor?

¿Cuál es la factibilidad Operativa y Social de proponer el Coaching como herramienta para crear equipos de trabajo para el mejoramiento profesional y personal de los docentes pertenecientes a las pastorales?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Formular una Propuesta sobre el Coaching Educativo para el fortalecimiento de los Equipos Pastorales en el Colegio Madre del Divino Pastor Caracas.

#### **Objetivos Específicos**

##### *Fase Diagnóstica*

Describir las características de las pastorales como equipos de trabajo dentro del Colegio Madre del Divino Pastor en Caracas.

### ***Fase de Diseño***

Diseñar una propuesta fundamentada en el Coaching Educativo para fortalecer las pastorales como Equipos Efectivos el Colegio Madre del Divino Pastor Caracas.

### ***Fase de Factibilidad***

Determinar la Factibilidad operativa y social de la propuesta basada en el Coaching Educativo que contribuya a fortalecer las pastorales como Equipos Efectivos de trabajo en el Colegio Madre del Divino Pastor Caracas.

## **Justificación de la Investigación**

Según .Goleman, (1998) las demandas del futuro en las Instituciones Educativas están orientadas a la atención de los requerimientos de sus usuarios internos y externos. En tal sentido, es importante reconocer que la educación venezolana no se quede al margen de las grandes transformaciones, herramientas y estrategias existentes para el fortalecimiento de la gestión educativa y para la dirección de docentes, el trabajo de equipos efectivos, estudiantes, personal administrativo y obrero.

En tal sentido, con los constantes cambios que actualmente ocurren en el ámbito educativo, es importante resaltar la relevancia que posee los estudios realizados en el área de Gerencia Educacional, ya que los mismos fortalecen las habilidades del gerente de una institución, desarrollando la motivación, toma de decisiones, liderazgo, la implementación de nuevas herramientas de trabajo como lo es Coaching, entre otras.

Así mismo, en el ámbito educativo se ha visto la utilidad de esta estrategia gerencial, y muchas instituciones educativas en el territorio Internacional lo han incorporado a sus acciones curriculares, recayendo en docentes o en el equipo directivo y basándose en cuatro pilares básicos: establecimiento de objetivos, toma de decisiones, seguimiento de las acciones y valoración de los resultados (Universidad Internacional de Andalucía, 2014,p. 3-4 ).

Labrador (2008), destaca que el Coaching va más allá de un hallazgo de cualidades individuales, su función tiene un enfoque sistemático organizacional, que se orienta a la formación del personal docente, personal directivo que puede ser un gerente o un docente que este entrenado para ello. Por lo consiguiente, el gerente del personal debe ser un coach, que a través de sus actividades, pueda descubrir los talentos o cualidades individuales del personal a cargo garantizando el desempeño de sus funciones y un mayor compromiso con la institución.

Basado en lo anterior, si el docente del Colegio Madre del Divino Pastor, que actualmente está conformando equipos de trabajo, como las pastorales, podrá contribuir al desarrollo de nuevas competencias y reforzar sus habilidades comprometiéndose aún más con la institución, todo esto llevará a obtener equipos de trabajos efectivos con la certeza de lograr con éxito los objetivos propuestos por las pastorales.

De esta manera, la importancia de esta propuesta, está en la posibilidad de que esta institución educativa de carácter religioso, cuente con una herramienta gerencial que favorezca la mejora continua de sus procesos, coadyuve a la formación de equipos de trabajos efectivos, con metas compartidas, funciones definidas, apoyados en una comunicación efectiva, y en general que impulse una gestión pastoral la que se destaque por la eficiencia y efectividad de sus acciones.

En consecuencia, la propuesta del Coaching como estrategia de formación de Equipos de trabajos efectivos, es relevante desde el punto de vista práctico, porque permitió detectar necesidades, debilidades y fortalezas de los grupos de trabajo, específicamente de las pastorales que se encuentran formadas actualmente en la institución, pudiendo ofrecer una herramienta gerencial novedosa para la institución.

Este trabajo, en ese sentido, constituye un aporte significativo para el Colegio Madre del Divino Pastor Caracas, ya que brindará soluciones para mejorar a sus profesionales, como equipos de trabajo, fortaleciendo la calidad del ejercicio laboral y personal docente, como factor clave para el éxito escolar, de esta manera el Coaching es una herramienta que es aplicable en cualquier ámbito que desee el docente, brindando la oportunidad de identificar, desarrollar las competencias de desempeño,

diagnosticar y eliminar aquellos obstáculos que limitan el trabajo en equipo, asumir su responsabilidad y tomar la iniciativa de trabajo.

Aunado a esto, se justifica el estudio, porque servirá de orientación y referencia para futuras investigaciones sobre el Coaching en el ámbito educativo, para dar valor agregado a su capital humano, lo que representa el activo más significativo en cualquier plantel educativo, debido a que en la actualidad la aplicación de las premisas del desarrollo de las competencias gerenciales han demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las organizaciones educativas.

Igualmente, se puede expresar que este estudio es factible con el recurso humano, económico y material idóneo para llevar a cabo la propuesta. Se cuenta además con el tiempo necesario para dar cabal cumplimiento a cada una de las pautas trazadas para su ejecución.

Finalmente, representa un aporte para la línea de Investigación: Gestión Educativa y Cultura Investigativa, al convertirse en un referente para estudiantes de pregrado y postgrado de esta Institución.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

En este capítulo se presentaran los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, conceptuales y bases legales que dan soporte al trabajo de investigación.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Entre los trabajos que anteceden a la presente investigación se encuentran los siguientes:

#### **Antecedentes Internacionales**

Baraona (2013), realizó su trabajo sobre “Coaching Educacional: Una Estrategia para el desarrollo profesional docente, en Chile”, presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, para optar al grado académico de Magister en Dirección y Liderazgo Educacional. La metodología aplicada, fue descriptiva de campo, utilizando una muestra representativa para llevar a cabo su investigación.

En esta investigación se intensificó el debate y la discusión acerca de cómo mejorar la calidad de la educación, los resultados de aprendizaje de los estudiantes en el país, teniendo especial relevancia la calidad de desempeño de los docentes al interior de la sala de clases. Por ello, considerando los resultados de la prueba , las escasas habilidades de acompañamiento pedagógico de los directivos, la dificultad del docente de interpretar su realidad cotidiana, el desafío de educar estudiantes de alto nivel cultural y el predominio de la modalidad teórica en la oferta actual de formación continua, hizo que fuera fundamental dar a conocer esta estrategia, que profesionaliza a los docentes desde la práctica para que cuenten con nuevas herramientas en su

desempeño, siendo éste el propósito del trabajo. El estado del arte descrito presenta el Coaching Educativo como una estrategia de perfeccionamiento desde la práctica, cambiando el paradigma imperante, puesto que desde el ejercicio el docente puede incorporar nuevas conductas y modificar sus creencias. A partir de la revisión de diversos artículos, libros e informes, se exponen antecedentes vinculados al Coaching como disciplina, aspectos de intervención en el Coaching Educativo, el rol del directivo, la implementación de un programa de Coaching considerando los tipos, las fases y los principales hallazgos y resultados de esta estrategia. Si bien, aún no existe consenso y una certeza del impacto de su implementación en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, la literatura señala y destaca el efecto positivo sobre el desempeño del docente, puesto que es observable. A pesar de ello, esta herramienta en desarrollo en el ámbito escolar, no puede ser desestimada por ser una gran oportunidad para la educación.

Este trabajo de investigación tiene estrecha relación con esta investigación, ya que los mismos tratan sobre el Coaching en el área educativa, y lo importante que es la formación docente para el desarrollo y talento humano en los colegios, y siendo como referencia sobre lo importante que es aplicar nuevas estrategias para la formación y formalización de los equipos de trabajo.

Bustamante (2013), realizó su investigación sobre “Aprendizaje del trabajo en Equipo de Mediana Producción a través de videos: Básica, Secundaria, de la Institución Educativa Departamental de Palmira, Municipio Pueblo Viejo Magdalena Colombia”. En esta Investigación se realizó el análisis y el diseño de una estrategia didáctica en el proceso de enseñanza y aprendizaje, que involucró el trabajo en equipo con estudiantes de noveno grado de básica secundaria, en la Institución Educativa Departamental de Palmira en el Municipio de Pueblo Viejo - Magdalena. Su importancia radica, en que su aplicación, además de favorecer el aprendizaje del trabajo en equipo promueve en los estudiantes conductas solidarias, participación autónoma, crecimiento intelectual, socioafectivo, y la creatividad, elementos importantes para el aprendizaje propio y colaborativo, dinamizado y mediado por el uso de tecnologías.

Así mismo, la presente Investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, utilizaron métodos de investigación empíricos y estadísticos. Las técnicas e instrumentos: dos encuestas tipo Likert para medir la actitud de los estudiantes frente al trabajo en equipo y recoger información sobre las estrategias utilizadas por los docentes para promoverlo en el aula. Los diagnósticos mostraron la actitud desfavorable de los estudiantes frente a esta forma de trabajo y la escasa aplicación de estrategias innovadoras de los docentes para fomentarlo, limitándose a la aplicación de simples trabajos grupales. Al implementar el tratamiento a una muestra de 35 estudiantes de la Institución mencionada, consistente en una estrategia didáctica que incluía producción de videos, basada en los principios del Coaching Educativo y en teorías del trabajo colaborativo, en especial la de Bonals, se obtuvo como resultado el favorecimiento del aprendizaje para trabajar en equipo en los estudiantes.

La presente investigación forma parte de los antecedentes de este trabajo, ya que está sustentado en la formación de equipo en el ámbito educativo, utilizando también el coaching como estrategia con el propósito de tener promover la formación de equipos y trabajo efectivos.

Jiménez (2011), realizó su investigación sobre “Coaching en formación del profesorado”, para optar como título de Doctorado en Educación, Mención Gerencia en la Universidad de Málaga España. En esta investigación se realizó una revisión de estudios empíricos basados en el proceso de Coaching como estrategia eficaz en la formación del profesorado tanto inicial como permanente. Los objetivos de su investigación se concretaron en: (a) ofrecer la situación de la investigación actual sobre Coaching en este ámbito, (b) establecer diferencias y similitudes entre los procesos de Coaching en experiencias reales y eficaces de formación del profesorado, (c) delimitar los principios y constructos teórico-operativos del Coaching como estrategia formativa e investigadora.

En cuanto a la metodología aplicada, fue descriptiva de campo, utilizando una muestra representativa para llevar a cabo su investigación. Concluye, que el Coaching como estrategia para el profesorado implica líneas y retos así como, la transferibilidad de aprendizajes a la práctica, la misma posee estrecha relación con la investigación

que se propone llevar a cabo puesto que, ambas destacan el Coaching como estrategia para la formación docente así como también mejoramiento y desarrollo del mismo, la cual ayuda a fundamentar la presente investigación y dar bases sólidas de lo importante que es buscar nuevas estrategias para la formación de equipos de trabajos a nivel educativo.

### **Antecedentes Nacionales**

Acevedo (2013) en su trabajo titulado "El Coaching Educativo y Formativos basados en las Competencias del Docente de los Centros Educativos de Fe y Alegría" Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. En este trabajo de investigación, el objetivo fue determinar la relación entre Coaching Educativo y formación Docente basada en Competencias de los Centros Educativos de Fe y Alegría, del Municipio San Francisco del Estado Zulia.

La Investigación fue de tipo descriptiva correlacional, con un diseño de campo, no experimental transeccional. La población estuvo constituida por 10 directivos y 63 docentes de las Escuelas de Fe y Alegría. Para la correlación de datos se realizó un cuestionario versionado para la población y muestra. Los resultados indicaron que los docentes poseen muy altas calificaciones propias de Coaching Educativo, como aptitudes, cualidades personales y técnicas. Así mismo, tienen muy alta manifestación de las competencias básicas, genéricas y específicas, lo cual favorece la práctica pedagógica. Se concluyó que existe una relación positiva, moderada y significativa entre las variables, por lo tanto en la medida que se implemente el Coaching Educativo, de manera moderada se incrementa la formación de competencias en el docente y personal directivo.

De tal manera, que la investigación de Acevedo (2013), posee relación con el presente trabajo ya que trata del Coaching, la influencia positiva que tiene en los docentes y directivos, los beneficios que en la práctica pedagógica, así mismo fortalece las competencias del docente haciendo más fácil la formación de equipos de trabajo efectivos.

Fajardo (2012) en su trabajo titulado “Programa de formación basado en el Coaching gerencial dirigido a los coordinadores municipales del área de Educación Física Deporte y Recreación” de la Universidad de Carabobo. Presentó como objetivo fundamental, proponer un programa basado en el Coaching Gerencial para la formación y capacitación de los coordinadores municipales en el área de la Educación Física Deporte y Recreación del estado Cojedes, el propósito de esta investigación fue facilitar las herramientas y estrategias necesarias para el desenvolvimiento eficaz de los coordinadores de Educación Física Deporte y Recreación en sus funciones gerenciales.

Las principales bases teóricas que se consideran para el estudio fueron: La formación Gerencial, la supervisión, la formación profesional, las competencias gerenciales, el Coaching Gerencial y la teoría científica de la administración. Estuvo enmarcada en la modalidad de proyecto factible, con un paradigma cuantitativo, en un estudio de campo de tipo descriptivo. La técnica que se utilizó para la recolección de información fue la encuesta, como instrumento se utilizó el cuestionario con el formato de Likert, la validez del instrumento se determinó a través del Juicio de Expertos, quienes evaluaron la calidad del cuestionario en cuanto a claridad, congruencia y pertinencia, la confiabilidad se obtuvo aplicando el coeficiente Alfa Cronbach que arrojó un coeficiente de 0, 92 considerada altamente confiable en la consistencia interna de los ítems. Los resultados fueron analizados y luego expresados de acuerdo a las características de la estadística descriptiva en base a frecuencia y porcentaje de cada dimensión.

Los resultados proporcionaron un diagnóstico que evidenció la necesidad de diseñar la propuesta de investigación producto del poco conocimiento que poseen los docentes en el área gerencial. De esta manera, se evidencia que dicha investigación tiene afinidad con el presente trabajo, las mismas usan y se basan en el Coaching como herramienta de capacitación docente y formar equipos de trabajo con un enfoque gerencial.

Navas (2011), en su trabajo titulado “Coaching y Competencias Cognitivas en los Directores de Escuelas de las Universidades Públicas Binacionales, para optar al

título de Doctor en Educación, Mención Gerencia, (Venezuela y Colombia). Este trabajo tuvo por objetivo determinar la relación entre el Coaching Competencias Cognitivas de los directores de escuelas de las universidades públicas binacionales.

Fue una investigación de tipo descriptiva, aplicada y correlacional con diseño no experimental de campo. Concluyendo que existe una relación considerable con un coeficiente de Pearson de 0,76, indicando que en la medida en que sean mejoradas las habilidades del Coaching, serán perfeccionadas las competencias cognitivas, por lo que se recomendó la organización de un conjunto de cursos, talleres y encuentros vivenciales que les permita a los directores de escuela llevar una gestión basada en los principios de la excelencia a través de la aplicación del Coaching.

Así mismo, es una excelente referencia para esta investigación, ya que la misma aborda la temática del Coaching en el área educativa, y aporta elementos que destacan la importancia de formar equipos de alto desempeño, empezando por los directivos, lo cual confirma la necesidad de incorporar nuevas herramientas como lo es el Coaching y evidencia la potencialidad de contar con equipos de trabajo que ayudan a lograr los objetivos planteados por la organización.

Arellano (2010), en su trabajo titulado “Propuesta de Metodología de Coaching para optimizar el clima organizacional de la sección de ejecución presupuestaria del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM-UPEL), para al título de Magíster en Educación, Mención Gerencia Educacional, tuvo como objetivo general Proponer una metodología de Coaching como estrategia para la optimización del clima organizacional de la Sección de Ejecución Presupuestaria del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM-UPEL). La metodología aplicada a este estudio fue descriptiva y en modalidad de proyecto factible, la población estuvo representada por el personal administrativo de una institución universitaria.

El autor llegó a la conclusión de demostrar la factibilidad de proponer la metodología de Coaching, partiendo de un diagnóstico organizacional, el cual se apoyó con la técnica de la encuesta y un cuestionario como instrumento, el cual arrojó una correlación muy alta. El análisis de los datos se hizo a través de un análisis descriptivo expresado a través de estadística descriptiva, lo cual conllevó a la

generación de una propuesta que favoreciera la gerencia educativa en la UPEL-IMPM, y contribuyera a optimizar el clima organizacional de esa instancia departamental de la mencionada casa de estudio.

Sobre la referida investigación, se percibió que presentan coincidencias en la parte del Coaching gerencial como estrategia para la resolución del problema planteado, a nivel educativo, siendo una referencia sobre la importancia de la búsqueda de nuevas alternativas para la creación de ambientes de trabajos que favorezcan la conformación de equipos y un mejor aprovechamiento de las capacidades individuales y organizativas.

## Fundamentos Teóricos

### **Teoría del desarrollo organizacional**

Considerando que las organizaciones son complejas, es importante apoyar su estudio desde una teoría organizacional, que permita su análisis, en tal sentido, Trejo (2008) señala que esta teoría fue un movimiento de desarrollo organizacional que surgió a partir de 1962 como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, el DO, y fue un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático, ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización sujeta del cambio del medio ambiente.

De lo anterior se puede inferir que la Teoría del Desarrollo Organizacional está estrechamente ligada al presente trabajo de investigación, ya que busca contribuir con la formación de un ambiente orientado al crecimiento y potencialidades en este caso de los equipos de trabajo. Es importante resaltar que con los constantes cambios en que vive la sociedad venezolana, sería óptimo desarrollar en los docentes la capacidad de cambios y adaptación, todo orientado al progreso y mejoramiento de las instituciones educativas.

Para este autor, toda organización actúa en determinado ambiente y su existencia y supervivencia dependen de como se relacione con ese medio. Por tanto debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias en que opera, para desarrollar una nueva concientización social de los participantes, los cuales, al lado de su vivencia particular, de su pasado personal y de su autoconcientización, definen su rol en relación con su organización.

En este orden de ideas, para este autor si se aspira cambiar la organización, hay que cambiar su cultura, y para ello debe tener capacidad innovadora, representada en las características siguientes: (a) Adaptabilidad, es decir la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las cambiantes e inconstantes exigencias del ambiente; (b) Sentido de identidad, es decir, que los participantes conozcan y comprendan el pasado y el presente de la organización, así como comprendan y compartan los objetivos de la misma; (c) Perspectiva exacta del medio ambiente, es decir, una percepción realista unida a una capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el ambiente; y (d) Integración entre los participantes, de tal manera que la organización pueda comportarse como un orgánico.

Desde esta perspectiva, el concepto de cambio se considera relevante porque forma parte del desarrollo organizacional, e incluye tres fases a tomar en cuenta, según Chiavenato (2000):

1. Descongelamiento del estándar actual de comportamiento. Surge cuando la necesidad de cambio se hace tan obvia que la persona, grupo u organización puede rápidamente entenderla y aceptarla, para que el cambio pueda ocurrir. Si no existe descongelamiento la tendencia será retorno puro al estándar habitual.
2. Cambio. Surge cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y conductas. El agente de cambio conduce a personas, grupos o a toda la organización para promover nuevos valores, actitudes y conductas por medio de procesos de identificación e internalización.
3. Recongelamiento. Significa la incorporación de un nuevo estándar de conducta por medio de mecanismos de soporte y de refuerzo, de modo que ese estándar se transforme en la nueva norma.

De esta manera, debe destacarse que los procesos de cambio son fundamentales en cualquier organización, en este caso, dentro del Colegio Madre del Divino Pastor, pues es evidente y necesario que se busquen nuevas herramientas orientadas al fortalecimiento de sus miembros, y específicamente, de cada uno los docentes que a su vez enriquezcan, nutran a la institución, de esta manera se trabaja en un campo dinámico de fuerzas que actúan en varios sentidos, todo esto orientado a la teoría de desarrollo organizacional. De tal manera, como en cualquier organización, existen fuerzas positivas que actúan como apoyo y soporte del cambio, de otro lado, fuerzas negativas que actúan como oposición y resistencia al cambio, por lo que organización debe de estar atenta a las nuevas necesidades y oportunidades que le presenta su medio, específicamente en el área educativa.

Por lo anteriormente planteado, el Coaching es una disciplina novedosa que tiene una eficacia reconocida en el ámbito gerencial, busca el desarrollo personal y profesional, en consecuencia, involucra el desarrollo organizacional de cualquier institución e implica un cambio, pues puede eliminar barreras que a priori pueden resultar insalvables y puede aplicarse para la creación de equipos efectivos y docentes con nuevas estrategias para fomentar el talento humano.

Desde esta perspectiva, es importante resaltar la importancia que tiene la DO, dentro las instituciones educativas , la misma contribuye al mejoramiento del personal docente, afrontar los cambios constantes que existen en la educación, a la búsqueda de nuevas herramientas para enriquecer las instituciones y las mismas imparten una educación de calidad y docentes de alto desempeño. Así mismo, el Coaching como herramienta contribuye a mejorar la gestión organizacional, haciéndolo de una manera novedosa, práctica y actualizada, siempre en búsqueda del desarrollo, la formación de nuevas competencias de los miembros de una institución a nivel personal y profesional.

Es importante señalar que para enriquecer a las instituciones educativas debe existir la figura del gerente Educativo, Zubiría (2013), destaca que éstas no se corresponde con el mundo actual, pues es flexible, cambiante, diverso, mientras que como institución sigue siendo rutinaria, inflexible, descontextualizada y estática. Por

consiguiente, en la actualidad exige flexibilidad, creatividad para adaptarse a una vida profundamente cambiante. De allí la importancia de que el docente asuma un nuevo rol de gerente, que domine nuevas herramientas para fortalecer y enriquecer el campo educativo.

Así mismo, González (2012), señala que el Modelo Educativo para el Siglo XXI deberá basarse en la formación y desarrollo de competencias profesionales, la relación didáctica es de suma importancia para que se cumpla de manera óptima el proceso educativo-formativo, pues acontecen diversas interacciones que constituyen el bagaje académico, socio-cultural y deontológico que definirá el ejercicio profesional del egresado en su contexto. De esta manera, afirma el autor que favorecen el aprendizaje autónomo y el trabajo colaborativo del estudiante; la curiosidad y el rigor intelectual; la creatividad y actitud crítica; la necesidad, interés y gusto por investigar; la iniciativa y el espíritu emprendedor.

En este escenario planteado por los autores anteriores, es importante destacar que el docente del siglo XXI debe contar con diferentes herramientas para el aprendizaje, debe ser flexible, cambiante, dinámico, con disposición a desarrollar nuevas competencias, así como también el incrementar su talento humano, tanto en el aula de clases como en el trabajo en equipo dentro de la institución.

De esta misma manera es necesario señalar que una Herramienta Gerencial según Thompson (2011), es una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa o institución.

Actualmente se vive en una época de información y conocimiento dentro de los cuales se hace necesario ir valiéndose de tendencias y métodos modernos que faciliten el funcionamiento del sistema empresarial y en ámbito educativo, para esto propone al Coaching gerencial como herramienta para la formación de gerentes.

## **El Coaching como una Herramienta Gerencial**

El coaching proviene del idioma inglés y del término coach, que en español significa preparador o entrenador, y es quien dirige y moviliza a los equipos deportivos hacia jornadas competitivas, para que mediante el establecimiento de interacciones e interrelaciones efectivas, “roles, estructuras, valores, políticas, técnicas, profesión o exigencia internacional se sitúen en un ámbito más variado, y multifuncional” (Cagigal 1983, citado por Rodríguez, 1995, 22).

Según Koch (1981) este término se utilizó inicialmente, para enseñar, mejorar y conformar capacidades y técnicas; y con el transcurrir del tiempo el sector empresarial lo ha trasladado hacia su contorno para tomar aquellos elementos que permitieran mejorar las relaciones entre todas las personas que integran el sistema, en el cual se desenvuelve la organización y los procesos organizacionales.

En el ámbito gerencial son variadas las estrategias y herramientas que han surgido para optimizar la gestión de cualquier organización, entre éstas se encuentra el Coaching. Algunas definiciones son excesivamente amplias, Zárate (2002), lo define como un proceso planificado de entrenamiento y desarrollo de una persona mediante el apoyo, consejo, tutela y asesoramiento de otra, basado en la detección de necesidades de cambio y en el establecimiento de objetivos de aprendizaje, utilizando diferentes métodos, realizando evaluaciones periódicas de los resultados y con un seguimiento constante. Esta definición, incluye aspectos característicos del coaching: constituye un proceso de aprendizaje que, a partir de ciertas necesidades, intenta alcanzar unos objetivos de cambio en las personas, logro que se evaluará.

Por su parte, De la Corte (2002) concibe al coaching como un proceso de apoyo individualizado, emocional y práctico que recibe una persona o un profesional de una organización con su total implicación y corresponsabilidad, con el objetivo es mejorar su comportamiento, globalmente o en algunas áreas, para asumir nuevas responsabilidades dentro o fuera de la Organización y para enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria, bien sea de comunicación, relación

interpersonal, trabajo en equipo, toma de decisiones, cambios estructurales, gestión de conflicto, entre otros.

De esta manera, queda demostrado según los autores anteriores, que la definición de Coaching ha ido evolucionando desde hace mucho tiempo, es definido como un proceso de apoyo individualizado, hasta llegar a una fusión de contenidos que pueden ser utilizados para el desarrollo profesional y personal de un individuo y reforzar las habilidades que posee, en este caso específicamente en los docentes y su trabajo en equipo a nivel de pastorales.

Así mismo, Pelegrín (2002) afirma que el coaching toma de la psicología humanista y de la transpersonal el principio de que el ser humano es único, diferente, autónomo y libre. Está integrado por mente, cuerpo, hábito, emoción y alma, no sólo por uno de esos ámbitos. Precisamente de la psicología humanista procede uno de los pilares del coaching: cada ser humano es responsable activo de su propio desarrollo, el cual construye a conciencia, por tanto, es válida entre los profesionales del coaching la expresión del que cualquier individuo es más “una lámpara por encender que un vaso por llenar”.

Posteriormente, Barrios (2004) señala que el Coaching constituye una metodología de aprendizaje y crecimiento que es esencialmente individual y también de transformación. Además, el proceso de Coaching debe contemplarse desde la perspectiva del pensamiento sistémico: la totalidad garantiza la efectividad del programa y de las acciones de Coaching. También constituye un estilo de relación y una forma de dirigir que focaliza la atención en el sujeto, siendo el coach un apoyo para el desarrollo y del crecimiento del mismo.

En el contexto educativo, según Schneider (2004), el coaching constituye un sistema ecléctico y genuino de enseñanza y aprendizaje. De hecho, fue introducido en la Educación Superior por su elevado potencial para el aprendizaje y el desarrollo de competencias. El propio García (2005) afirma que “el coaching ha llegado incluso a las escuelas de negocio”, a través de los centros de formación empresarial más prestigiosos el coaching constituye el principal método de aprendizaje, en algunos casos en combinación con el método del caso.

Desde esta perspectiva, estos autores que el coaching se encuentran elementos del constructivismo, pues es el sujeto quien debe participar activamente y con responsabilidad la construcción de su aprendizaje, lo cual puede contribuir con su formación y crecimiento.

Es importante mencionar, según Martínez (2004), que el Coaching gerencial mejora del rendimiento del personal en el desempeño de sus laborales desarrollando el potencial de la gente, ubicándolos en cargos en los cuales puedan desempeñarse mejor o tengan posibilidades de mayor desarrollo de esta manera fortaleciendo las relaciones directivo-colaborador que a su vez fomenta el liderazgo efectivo en los gerentes y supervisores facilitando y fortaleciendo la motivación y el entusiasmo del equipo de trabajo, aumentando el compromiso de la gente frente a su organización

Así mismo, produce un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos, enriqueciendo el clima laboral, volviéndolo más cálido, amigable, participativo y confiable y refuerza la autoestima de las personas y auto confianza en si mismo

En este orden de ideas, López (2005) señala que el Coaching constituye una acertada revisión de los principios, valores, métodos y prácticas de las diferentes corrientes de pensamiento, para edificar una metodología integrada, flexible, completa y valiosa, acorde con las demandas y necesidades actuales de un mundo global. Dicha integración de lo que ha sido considerado valioso y útil en otros paradigmas aporta confianza, legitimidad y credibilidad al coaching, además de eficacia.

Desde el punto de vista filosófico, Larriera, (2005) afirmó que el coaching existe desde que el ser humano es pensador, se vincula con reminiscencias de Sócrates, para quien aprender estaba por encima de enseñar. De hecho, uno de los principios del coaching establece que se deben conocer por uno mismo las propias incompetencias: “sólo se que no se nada”, afirmaba el filósofo. El coaching se basa en el diálogo socrático y en la habilidad de hacer preguntas y escuchar constantemente, en el sentido amplio del término, encontrándose cierta proximidad con el pensamiento de Platón como sucediera con Aristóteles, en el coaching el ser humano puede llegar tan

lejos como se proponga, puede llegar a ser lo que deseé, aunque para ello se requiere acción, trabajo y reflexión, no sólo una cosa o la otra. Por último, el coaching retoma de la filosofía existencialista el interés por la existencia y la toma de conciencia de los propios recursos y las limitaciones.

En otro orden de ideas, Voight, (2005) plantea que la memoria, la percepción, la atención, el razonamiento, la creatividad, las aptitudes, las creencias, los valores, el conocimiento y las atribuciones, entre otros procesos cognitivos, están a disposición del sujeto para utilizarlos inteligentemente, según le convenga, en función de las situaciones y de las circunstancias. En esta misma línea, O'Connor (2006) destaca que con el coaching se consigue identificar los patrones culturales de las sociedades y las organizaciones que el sujeto integra y a las que debe adaptarse, y le orienta para que esos asuntos se gestionen inteligentemente, por ello se apoya en sus habilidades sociales, la comunicación o la empatía.

Siguiendo con el planteamiento anterior, Herrera (2006) señala que la flexibilidad y la riqueza de principios y técnicas del coaching además de su eficacia han hecho posible que el coaching se haya aplicado a muchos sectores, además del deportivo: sanidad, educación, empresa, administración, entre otras, y también para alcanzar objetivos que tienen que ver con simples cuestiones técnicas o con procesos más complejos.

De la psicología social y de la psicología deportiva, afirma Iglesias (2007) que el coaching recoge la importancia que el desarrollo en comunidad tiene en el crecimiento personal y profesional. Mientras que Ugarte (2008) por su parte, analiza las claves de la relación socio-profesional que conlleva el proceso de coaching. Ambos investigadores resaltan la importancia de los aspectos sociales para implementar el cambio y el crecimiento personal.

Por su parte, Lozano (2008) afirma que mediante el coaching se pretenden facilitar nuevos aprendizajes y cambios estructurales en la vida y la profesión de las personas, consideradas individualmente. Los profesionales del coaching no están especializados sólo en el detectar errores, sino también en fomentar que los individuos exploren por sí mismos sus debilidades, aportando cada uno lo mejor de si

para lograr las transformaciones, descubrir el potencial y generar o aprovechar alternativas y oportunidades. Por consiguiente, constituye un proceso integral de reflexión y de acción proactiva, que puede ser aprovechado por las organizaciones educativas.

Según Weiss, Amorose y Wilko (2009) el coaching asume del conductismo la importancia dada al condicionamiento y al modelado en el aprendizaje de hábitos, conoce estos principios y mecanismos y los utiliza para disolver ciertos condicionamientos y para lograr ciertos automatismos. Es decir, el coaching constituye una herramienta de gran valor para identificar los hábitos condicionados disfuncionales que fueron de utilidad cuando se generaron en otros contextos y circunstancias, pero no ahora. Y también para, mediante refuerzos y modelado, automatizar otras respuestas y procesos más adecuados y funcionales, en función de las situaciones y de las circunstancia

Por otra parte, Carril (2009) manifestó que el Coaching constituye una fusión de ciertos contenidos y prácticas entre las culturas de oriente y occidente para desarrollar el potencial humano o el rendimiento. Igualmente, Ortiz (2010), desde el punto de vista psicológico, (Ortiz, 2010) plantea que el coaching integra elementos del psicoanálisis, pues acepta sus postulados básicos, así como la importancia que el subconsciente tiene en el funcionamiento general del sujeto y la relevancia de los mecanismos de defensa en la generación y el aprendizaje de patrones de comportamiento, lo cual puede ser de utilidad para que el sujeto identifique los programas y mecanismos que determinan los patrones que deben modificarse, adquiriendo primero conciencia de ellos.

De esta manera, el Coaching es asumido como un sistema de relación profesional que incluye conceptos, estructura, procesos y herramientas de trabajo específico, que mejora el desempeño en forma permanente de un docente o en cualquier ámbito donde se aplique.

Finalmente, para efectos de esta investigación se asume el coach como una herramienta gerencial, a través de la cual se fortalecerán los equipos o grupos de trabajos, llamados pastorales, promoviendo en ellos el talento humano y

enriqueciendo a los docentes, trabajando sobre las debilidades así como también se consolidaran las habilidades de cada docente para lograr equipos efectivos de trabajo.

### **Características del Coaching como una Herramienta Gerencial**

Según Duno (2011) el coaching posee un conjunto de características que se mencionan a continuación: (a) Se centra en objetivos: busca claridad en cómo, cuándo y porqué alcanzar los resultados de la organización; (b) Es flexible: brinda opciones para, dentro de un espacio donde se promueva la creatividad, se busquen múltiples y variadas maneras para llegar a los resultados de negocio (c) Potenciador del cambio: brinda herramientas a los gerentes para propiciar el cambio a través de la invitación y no la imposición, creando un ambiente de convicción para llevarlo a cabo; (d) Promueve las relaciones: despierta el interés de la gerencia por el enfoque sistémico y la importancia de unas relaciones humanas de calidad en la organización; (e) Énfasis en la comunicación: propone revisar continuamente las redes conversacionales de la empresa, las re-define e interviene institucional y personalmente en los mensajes para la creación permanente de un marco de posibilidades y de coordinación de acciones.

De esta manera, es importante conocer sobre las características del Coaching como herramienta, las mismas son base fundamental para poder llevar a cabo con éxito el logro de los objetivos propuestos por las instituciones.

Así mismo, según Martínez (2012) existen cinco características esenciales que describen el coaching:

1. Concreta: Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas, a través de un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo “coacheada” a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño.
2. Interactiva: En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

3. Responsabilidad compartida: Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño.

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

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

Para concluir, ambos autores definen de forma diferente las características que debe tener el Coaching, sin embargo ambos coinciden en los mismo, solo que expresado de forma diferente, tomando en cuenta lo importante que es que el Coaching sea directo, flexible, tomar acciones de cambio no sea un problema, donde la comunicación es esencial para poder llevar a cabo con éxito los objetivos planteados por las instituciones.

### **Tipos de Coaching**

Según De Jong (2013) el coaching se ha especializado para muchas áreas y usos específicos, originando una gran variedad de tipos de coaching:

1. **Coaching Ontológico** se puede describir como una dinámica de transformación, un proceso liberador del sufrimiento y de las creencias condicionantes que limitan, una disciplina que ayuda a asumir las paradojas en las organizaciones actuales.
2. **Coaching Transformacional** es una disciplina enfocado en el desarrollo de la persona desde sus valores, competencias y aspiraciones de mejora.
3. **Coaching Cognitivo** es el entrenamiento de las funciones cognitivas; la funciones receptoras, la memoria, el aprendizaje, el pensamiento y las funciones expresivas.
4. **Coaching de Sombra** una rama particular del coaching que busca brindar un análisis de lo que hay debajo de la superficie de la dinámica en la que se desenvuelve el cliente.

5. **Coaching Coercitivo** seminarios de entrenamiento que afirman lograr un cambio profundo en la actitud de sus participantes. El coaching coercitivo es objeto de mucha crítica por sus métodos utilizados.
6. **Coaching de Atracción** utiliza una combinación de la Ley de Atracción y el Coaching afirmando que creamos nuestra propia realidad a través de los pensamientos.
7. **Coaching con PNL** combina el Coaching con la Programación Neuro-Lingüística. “Tus creencias no están hechas de realidades, sino más bien es tu realidad la que está hecha de tus creencias” Richard Bandler, co-creador de la PNL.

Igualmente, este autor distingue los tipos de Coaching van enfocados a un determinado grupo de personas o un objetivo específico:

- **Coaching Personal** es el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad.
- **Coaching de Vida** significa ayudar a las personas a tomar decisiones, definir y cumplir objetivos o afrontar dificultades
- **Coaching Educativo** es el arte de acompañar a aquellas personas que están desarrollándose, creciendo como seres humanos, de una forma efectiva y de bienestar para ellos mismo, a través de la conversación y dándoles poder de creer en ellos mismos.
- **Coaching Deportivo** es definido en la Wikipedia como el proceso de desarrollo integral del individuo que permite la optimización del rendimiento deportivo, tanto personal como colectivo.
- **Coaching Ejecutivo** es un proceso que persigue como objetivo prioritario el máximo desarrollo profesional y personal del coachee y, realizado de una forma óptima y correcta, puede suponer una profunda transformación del individuo que lo recibe.
- **Coaching Organizacional** dirigido a las grandes empresas, las metas que prevalecen son las de la empresa.

- **Coaching Familiar** enfocado a la búsqueda del bienestar de toda la familia y la conquista de lazos familiares armónicos y acordes con la idea que la familia tenga de su felicidad.
- **Coaching Laboral** se puede definir como técnica o herramienta que permite el desarrollo del potencial profesional de los trabajadores/as obteniendo una mayor eficacia y rentabilidad para la empresa.
- **Coaching para el Liderazgo** una herramienta para convertirse en un líder que irradian e inspira a los demás.
- **Coaching de Experto** enfocado a comunicar conocimiento e información de manera precisa y bien expresada.
- **Performance Coaching** busca mejorar el rendimiento del individuo en su trabajo.
- **Career Coaching** busca incrementar la claridad, cambio personal y acción positiva enfocado en la carrera personal.
- **Skills Coaching** enfocado en la mejora de las aptitudes principales que un trabajador necesita para hacer su trabajo.

En este orden de ideas, Gil (2015) acota que un proceso de coaching puede desarrollarse en una empresa de las siguientes formas:

**1.** Coaching de vida, en este tipo de proceso el coachee tiene necesidades personales de desarrollo que pueden estar en el ámbito de su carrera profesional, de su vida personal, sus relaciones amicales, familiares, de pareja, etc. Puede estar enfrentando la crisis de la mediana edad (entre los 35 y los 45 años), interesado en cambiar de carrera, de puesto de trabajo o retornar al mercado laboral luego de estar años dedicado a los hijos pequeños. Puede estar enfrentando la posibilidad de renunciar a su puesto laboral para explorar oportunidades de trabajo independiente o administrar su propio negocio.

**2.** Coaching ejecutivo: Está dirigido a ejecutivos y gerentes de empresas. Por lo general es desarrollado por un coach profesional, debidamente entrenado y certificado para el Coaching Ejecutivo. Las herramientas de coaching de vida no necesariamente son efectivas para este tipo de proceso. La orientación es hacia el

desarrollo de competencias organizacionales y/o de dirección que le permitirán al ejecutivo alcanzar unas metas específicas. Por lo general, el punto de partida es el informe de resultados de una evaluación de desempeño en competencias de 360°.

**3. Coaching de negocios:** Está dirigido a presidentes, gerentes generales, gerentes corporativos y a algunos gerentes que desempeñan un rol estratégico dentro de la empresa. Es implementado por coaches profesionales externos con una formación y experiencia en estrategias de negocio. Las conversaciones están enfocadas a generar un mayor entendimiento de lo que está ocurriendo en la industria, con la competencia, los clientes, los proveedores, los productos sustitutos y complementarios. Visualizan el futuro y las estrategias de negocio, la cultura y los valores organizacionales, el modelo de liderazgo y negocio de la empresa, el talento (identificación, evaluación, desarrollo y retención), las líneas de producto y/o servicio, la estructura organizacional y el alineamiento con la estrategia, la cadena de valor, el sentido de propósito organizacional, la responsabilidad socio-ambiental empresarial, el manejo de medios, la imagen y las relaciones institucionales, los conflictos sociales, sindicales y/o ambientales potenciales, el entorno económico, legal, político, gubernamental, las regulaciones sobre seguridad, calidad, el ambiente, entre otras.

**4. Coaching de Desempeño:** Este tipo de coaching es también uno a uno. Sin embargo, he preferido diferenciarlo del anterior porque su esencia y la práctica son distintas. En el coaching de desempeño, el gerente o jefe, no asume el rol del coach propiamente dicho. Si para ello tienen que sugerir, tomar decisiones y solucionar los problemas que se le presentan a su gente, eso es lo que debe hacer. Sin embargo, los mejores gerentes o jefes son aquellos que usan la mayor cantidad de herramienta de coaching en el desempeño de su función directiva. Al hacerlo, están enfocados en el mediano y largo plazo que se alcanza de manera más efectiva si en el día a día del trabajo el directivo va desarrollando a su gente, enseñándoles a aprender, a hacerse preguntas, a encontrar sus propias respuestas, etc. Toda persona que tiene a un colaborador a su cargo puede aplicar el coaching de desempeño. Busca que el colaborador alcance los resultados de manera efectiva. Para garantizar espacios de

feedback, reflexión y aprendizaje de este tipo de coaching, es recomendable que el jefe/coach agende reuniones al menos trimestralmente, de 1 hora con cada una, con sus reportes directos para evaluar los resultados y el comportamiento vinculante.

**5. Coaching de Equipo:** Así como el coaching uno a uno es un proceso de transformación personal, el coaching de equipos es un proceso de transformación interpersonal. El coaching de equipos tiene una perspectiva sistémica desde cinco frentes: el negocio o desafío real; la cultura organizacional; el desarrollo del equipo como una unidad orgánica; el desarrollo del liderazgo y el desarrollo personal. El coach está totalmente enfocado en la dinámica del equipo de trabajo.

**6. Coaching Organizacional:** El coaching organizacional está dirigido a todos los trabajadores de la empresa, indistintamente del nivel en la jerarquía. Son eventos donde se utilizan herramientas de coaching ontológico, de coaching sistémico, de programación neurolingüística, etc., para encarar a la persona con sus propios paradigmas o creencias limitantes, con su victimismo, con su conformismo, con su falta de sentido de responsabilidad por su propia vida. Se acompaña a las personas a identificar sus objetivos de mediano y largo plazo, sus roles personales y a diseñar un plan para alcanzar resultados superiores en sus vidas. El coaching organizacional, acompañado con coaching ejecutivo a la alta dirección y el coaching de equipos se convierte en una herramienta sistémica de un impacto incalculable.

Finalmente, este trabajo de investigación se basó en el Coaching educativo, el mismo permite potenciar a los docentes en el área de las pastorales fortaleciendo sus debilidades e incrementando el bienestar de los mismos como equipos de trabajo , aunado con el Coaching laboral que permite potencializar las habilidades y destrezas de los docentes que conformar las pastorales en búsqueda de fortalecerse como equipos de trabajo, de lograr que cumplan con los objetivos planteados dentro de cada una de las pastorales y para culminar el Coaching de desempeño donde los directivos, en este caso la directora, busca mejorar y fortalecer los grupos pastorales, basándose en una nueva herramienta como lo es el Coaching para poder lograrlo y fortalecer los grupos pastorales para luego aplicarlo con otros grupos de trabajo, siempre en la búsqueda de una mejor calidad educativa.

## **El Coaching en el Área Educativa**

Chiavenato (2004), al tratar el Coaching como estrategia esencial para la cuestión del talento humano, señala la labor actual del coach, en un mundo moderno en constante cambio, como una tarea clave y conectiva entre las demandas organizacionales y las responsabilidades formativas y educativas. Según este autor, existen en las organizaciones necesidades que la excelencia educativa debe satisfacer desde sus propios contextos, como las organizaciones que aprenden logran mejores resultados, pero deben imprimir una nueva cultura de cambio y así mismo una nueva gestión. Ello pasa por efectivizar y actualizar varios procesos de transformación, entre ellos el coaching como herramienta.

Según Bou Pérez (2007), al asumirse un modelo educativo en Coaching, se especifican las siguientes particularidades:

... cooperativo, no directivo, basado en los procesos de aprender a aprender, en el que los estudiantes hacen algo más que acumular información, llevan a cabo cambios en profundidad, transformaciones que afectan tanto a sus costumbres emocionales y a sus hábitos de pensamiento, como a la capacidad de continuar creciendo.(p.21 )

Por consiguiente, será fundamental realizar un aprendizaje individualizado y que esté en sintonía con los procesos cognitivos del sujeto aprendiz. Para ello, será importante ofrecer el apoyo que sus miembros necesiten, teniendo en consideración cuáles son sus necesidades y estimando las ayudas que hayan de ser ofrecidas.

En tal sentido, Soto (2009) expone que cuando se entiende la pedagogía como un ejercicio de autonomía y libertad, el enfoque de coaching encuentra un escenario adecuado para contribuir en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Se considera además, que el coaching es un proceso de lucha por la libertad, en el amplio sentido de liberarse de algo que impide las metas de la persona y libertad de hacer lo que la persona anhela, o sea educación con y desde las necesidades del educando.

Por su parte, López (2012) afirma que el Coaching Educativo busca hacer evidente las capacidades y el talento de los entes implicados en el proyecto educativo, de manera que así se pueda optimizar su desarrollo personal y profesional. Esto

significa descubrir talentos en los directivos, el cuerpo docente, los educandos, la familia, el personal de apoyo, la comunidad y buscar su alineamiento. Por consiguiente, el Coaching educativo busca fortalecer las capacidades del docente así como también promover el desarrollo del talento humano en los docentes.

Así mismo, el autor mencionado indica que el propósito del Coaching Educativo supone la instauración y realización del proceso del Coaching en tres ámbitos centrales: el ámbito familiar (Coaching familiar), que brinda a los padres de familia o tutores responsables las herramientas necesarias para apoyar la formación que ofrece la escuela; el ámbito escolar (Coaching en el aula), que prepara al educador, maestro, guía, a los orientadores vocacionales, psicopedagogos y psicólogos educativos como asesores en el proceso de formación del educando; el ámbito personal del alumno, donde se ofrecen al educando herramientas que le permitan llevar a cabo la concreción de sus proyectos o metas.

Incluso plantea que conviene un proceso de Coaching corporativo que involucre a directivas, entes administrativos y personal general de la organización educativa con miras a su alineamiento corporativo, alineamiento que se hace evidente y se materializa en el modelo pedagógico de la institución. Como se evidencia, el Coaching tiene un importante campo de acción en el sector educativo, viéndolo como la concreción de una empresa llamada "proyecto de vida individual" o como una empresa llamada "organización educativa".

En otro orden de ideas, Berlana (2013) sostiene que el Coaching educativo posee cinco principales razones por las que el coaching mejora y complementa las habilidades y herramientas para la docencia:

1. Descubre y enfatiza nuestros puntos fuertes: El coaching hace patentes y tangibles todos nuestros grandes valores, puntos fuertes y fuentes de energía. Es decir, brinda la energía por la cual puede proponer y conseguir todos los grandes anhelos.
2. El feedback: El coaching, al basarse en el autoconocimiento, la identificación de interpretaciones y el respeto, supone una mejora a la hora de corregir o comentar los trabajos y el desempeño de los otros, además de saber recibir los comentarios de los demás, siendo el resultado mucho más productivo.

3. La intercomunicación evoluciona: Se basa la comunicación en tres ámbitos: lenguaje, cuerpo y emoción; lo que supone un incremento de las posibilidades tanto de entender a los demás, como de ser entendidos, y por tanto mejora no sólo la transmisión de conocimientos, herramientas y desempeños, sino también el trabajo en equipo, las sinergias y el ambiente.

4. Transforma la motivación: El cambio de una motivación externa a una propia de los alumnos es el mejor aliado que un docente puede tener y la metodología que brinda herramientas y conocimientos para conseguirlo.

5. Crea un plan de acción hacia la mejora: es la acción, el coaching crea un ambiente propicio para que tanto docentes como estudiantes unan fuerzas, tomen aliento y hagan el camino que quieren hacer, consiguiendo resultados extraordinarios.

El Coaching va dirigido por un coach, quien según Hendricks (1996) tiene gran influencia en el desempeño de una empresa y por su gran influencia, análisis y actuar sobre las persona posee gran trascendencia en el mundo empresarial, brindando mejora al desempeño, la productividad, incrementando la capacidad de aprendizaje.

De esta manera el coaching está vinculado con el proceso educativo, incluye conceptos, estructuras, procesos herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupo de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. Es una disciplina que puede ayudar a mejorar el desarrollo de los docentes y alumnos basado en destrezas de trabajo a través de los elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Según Román y Fernández (2008), el coach es el encargado de comprometerse con el individuo para establecer y clasificar las metas y los objetivos desarrollando un plan destinado al éxito de las personas. Es decir, el líder que se preocupa por proyectar el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas que se encuentran a su alrededor, para de esta manera alcanzar el desarrollo eficaz de una organización.

Por otra parte, Palomo (2008) afirma que el coach ayuda a identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora, siendo su objetivo potenciar los puntos fuertes y convertir las áreas de mejora en puntos fuertes, para ello la persona debe descubrir

qué comportamientos o estrategias son poco efectivas, de manera que sea el principio de su desarrollo y mejora de una actuación profesional.

Así mismo, Thompson (2011), señala que un coach gerencial adicionalmente de sus competencias lingüísticas o cognitivas, requiere adquirir destrezas en aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales, para que le habiliten como business coach en un contexto de liderazgo transformador de grupos humanos: esto es liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y muy complejas redes conversacionales, verbales y no verbales, que intentan lograr objetivos individuales y colectivos.

De esta manera, el coach es la persona capacitada de identificar las debilidades y destrezas de un individuo, asume el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello supone extraer fuerzas de esas personas, apoyarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo.

Cabe destacar que Núñez (2012) sostiene que el coaching educativo se dirige a los tres estamentos principales del contexto escolar: el equipo docente, los padres y los alumnos. El objetivo es desarrollar la confianza del entrenado en sí mismo para que así tome decisiones, a sumar responsabilidades consiguiendo así los objetivos o metas que se hayan propuesto al inicio del proceso; por lo tanto procura un aprendizaje individualizado para poder guiar, trasmitir y enseñar a los tres estamentos de la Educación (alumnos, formadores y padres) un nuevo modelo educacional, o de una educación centrada en las personas

De allí la relevancia de utilizar la figura del coach en el campo educativo, debido a que orienta al equipo en 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

Autores como Hendricks (1996) destaca las siguientes características que debe poseer un coach:

1. Feed Back: Los Coach aconsejan, establecen dirección y brindan frecuente retroalimentación, indican las tareas que desarrollan mejor las habilidades que ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar el equipo, proveen de los recursos necesarios, removiendo obstáculos.
2. Claridad: Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otro modo las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aun, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
3. Apoyo: Significa monitorear la labor del equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
4. Construcción de Confianza: Permite que las personas de equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale los éxitos obtenidos. Revisa con ellos las causas de tales éxitos y otorga reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
5. Mutualidad: Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalles sus metas. Asegurase de que los miembros de su equipo, puedan responder preguntas como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para las organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿cuándo?, entre otras.
6. Empatía: Comprender el punto de vista de los colaboradores. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad que viven los miembros del equipo. Mientras más preguntas se hagan, más se comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos.
7. Riesgo: Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
8. Paciencia: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: siempre que sea posible deben evitarse respuestas hepáticas,

ya que pueden minar la confianza de su equipo en la habilidad para pensar y reaccionar.

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

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

De esta manera, Coach es un líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio, posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, respeto, entre otros.

Así, Thompson (2011) plantea que el coach no es un asesor, es una persona entrenada y capacitada para aumentar el nivel educativo, puede ayudar al fortaleciendo y mejorar las estrategias utilizadas por los docentes en sus áreas, es un líder transformador que requiere tanto entender a fondo lo que esto significa como también aprender a ejercer influencia idealizada, generar motivación inspiradora, lograr estimulación intelectual, y prestar consideración individualizada, esto lleva a formar equipos de trabajos efectivos dentro una institución educativa.

Para concluir, se puede afirmar que el coach en el sistema educativo se debe considerar como una herramienta gerencial fundamental para el desarrollo y fortalecimiento de la calidad educativa, en búsqueda de lograr los objetivos propuestos por las instituciones académicas, así como también fomentar la motivación e innovación en las estrategias para el desarrollo del talento humano.

## **Modalidades del Coach**

Para Molina (2005) existen dos modalidades diferentes del Coaching Gerencial. El primero donde el Coach es externo, en el que un Consultor, un profesional externo y con formación en el tema oficia como Coach del Gerente. Una vez acordado un contrato se inicia un proceso de tres meses hasta dos años de Coaching. La contratación del Coach externo puede correr a cuenta de la organización, quien busca dar un apoyo puntual al desarrollo de uno o varios de sus Gerentes, o bien puede ser financiado por propio Gerente, quién busca a nivel personal un apoyo profesional a su rol.

La segunda modalidad se presenta cuando el Coach es interno, en el cual el Gerente, con formación en el tema y suficientemente entrenado para el rol se desempeña como Coach de sus ejecutivos y esta modalidad responde a un programa institucionalizado en la organización, donde el Gerente asume el rol de Coach e inicia un proceso de Coaching con algunos de sus colaboradores inmediatos. Este programa usualmente se enmarca dentro de lo que se denomina “desarrollo ejecutivo” y en su primera fase se inicia usualmente con una evaluación del desempeño, feedback 360° o relevamiento de necesidades de los Gerentes en términos de competencias requeridas en la organización para el logro de tales o cuales objetivos estratégicos; a lo cual sigue un proceso de Coaching para dichos Gerentes.

En su segunda fase, se realiza una formación profesional a los que en la primera fase fueron Coacheados para convertirse ellos, a su vez en Coach de sus principales ejecutivos; así se institucionaliza en la organización la función del Gerente como Coach. La primera fase del programa generalmente se realiza con un Coach externo, así como la capacitación en la segunda fase, luego la ejecución, el mantenimiento y con ellos el know how ya queda como capital de la organización.

En concordancia con el planteamiento anterior, Escribá (2003) sostiene que el coaching interno es el que se realiza dentro de las propias organizaciones, consta de un período concreto y se lleva a cabo en un tiempo determinado, buscando siempre unos objetivos determinados, pues responde a una necesidad puntual, lo importantes

es que llegue a formar parte del estilo de dirección de la persona, aplicándolo en todo momento en las relaciones con sus colaboradores.

Así mismo, plantea que el Coaching externo se asume como un método de formación es el que se lleva a cabo por agentes exteriores, ajenos a la organización e intenta potenciar la imagen directiva no únicamente dentro de la organización, sino que la proyecta fuera de sus cuatro paredes para que su alcance sea mayor. De esta forma la organización se conocerá por la eficacia del personal directivo a su cargo, dándole una dimensión mucho más humana.

### **Los Equipos efectivos dentro de las Organizaciones**

Es importante señalar que las organizaciones deberían adoptar una gestión de calidad del talento humano productiva, es decir, tener clara su misión, visión, objetivos, planes, como para así poder cumplir con una gerencia exitosa, lo cual según Guédez (2002) debe ser: estratégica, organizadora, con liderazgo, integradora, controladora, tener calidad de servicio y evaluadora en los procesos administrativos, entre otros.

Desde esta perspectiva, la formación de equipos de trabajos efectivos, se debe desarrollar y fomentar el talento humano dentro de las instituciones, debido a que una organización es un sistema social, el trabajador es sin duda el elemento más importante,

Así mismo, Briceño (2012), señala que el talento humano es un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, por considerarlo relevante ante una empresa. De igual forma, afirma que la gestión de calidad del talento humano empleadas en las organizaciones educativas deben ser herramientas prácticas para la acción, volcándose desde lo retórico hacia lo práctico para seguir de cerca lo que está ocurriendo en el entorno, permitiéndole así aplicar enfoques que faciliten la comprensión de lo nuevo y la necesidad del cambio en general.

De esta manera, el autor señala que la gestión de calidad del talento humano que se aplican a los procesos de la organización, deben tender a mejorar las prácticas

directivas, dándoles soluciones a los problemas que se presenten, fijando márgenes de calidad, con el propósito de atender diversas facetas las cuales deberían caracterizar el desarrollo organizacional.

Por consiguiente, tomando en cuenta que el individuo es el recurso más importante dentro de una organización, la misma debe fomentar el desarrollo del talento humano, siendo integradora, novedosa con calidad en los procesos administrativos, para poder formar equipos de trabajos efectivos que logren cumplir con éxito los objetivos propuestos por la institución educativa. Así mismo, es de total relevancia los equipos de trabajos efectivos dentro de las instituciones educativas, ya que los mismos promueven la efectividad y una educación de calidad.

Según Cardona (2001), señala que equipo es un conjunto de personas con capacidades diferentes y complementarias, comprometidas con un propósito común y unos objetivos de resultados, en el cual se conciben conjuntamente responsables. De tal manera, según lo planteado anteriormente, un equipo de trabajo efectivo es fundamental para el desarrollo y las actividades y el éxito de los objetivos planteados por las instituciones.

Así mismo, Esther (2010), indica que los equipos de trabajo son un conjunto de personas que interactúan directamente, con una finalidad perseguida por todos, para cuya consecución establecen unas normas de funcionamiento acordadas por todos los miembros del equipo del cual se sienten parte. Mientras que Aiteco (2015), señala que un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta, y se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas, a través de los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran.

Por consiguiente, el trabajo en equipo constituye una necesidad en el ámbito educativo. La acción sinérgica suele ser más efectiva y eficaz que la acción individual o que la simple adición de acciones individuales, mediante la colaboración parece más factible mejorar las ayudas pedagógicas que se les proporciona a los estudiantes, ofrecer una oferta educativa más completa y una educación más justa.

Vecino (2008) señala que la importancia del trabajo en equipo se fundamenta, entonces, en aspectos claves que tienen que ver con:

- Los Roles de los participantes. Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes el equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.
- La comunicación. Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.
- Liderazgo. Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y trasmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incremente.
- Compensación. Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.
- Compromiso. Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo.

Lo anterior supone que un equipo de trabajo asuma las características que fundamentan la claves del éxito, lo que garantiza la excelencia en la educación y u grupo de trabajo consolidado.

Según Goleman (2002) una nueva era de conocimiento y cambios rápidos, aquellas compañías que logren desarrollar sistemas de liderazgo a través de los cuales los equipos de alto desempeño puedan potenciar sus competencias principales y se entienda que la alineación estratégica de sus diferentes áreas es un proceso continuo, en el cual los participantes de estos equipos participarán activamente en la

negociación, discusión y replanteamiento de las estrategias buscando siempre mantener óptimos niveles de ejecución. Aquellas compañías o instituciones educativas que logren crear mecanismos como el descrito anteriormente lograrán una ventaja competitiva.

En tal sentido, el autor señala algunos de los elementos principales identificados en los equipos efectivos son: (a) tienen miembros interdependientes; (b) procuran que sus miembros trabajen de forma más eficiente juntos que solos; (c) funcionan tan bien que generan su propio magnetismo; (d) no siempre tienen el mismo líder; (e) tienen miembros que apoyan al líder y viceversa; y (f) tienen un alto nivel de confianza entre sus miembros.

De esta manera Antúnez (1999), señala que el problema de la calidad en educación se enfoca desde la perspectiva del trabajo colaborativo entre equipos docentes. El trabajo en equipo de los profesores es un campo escasamente analizado, y es de alta necesidad que las instituciones tomen este punto en cuenta.

Este mismo autor indica que la colaboración mediante el trabajo en equipo, permite analizar el común de los problemas que son comunes, con mayores y mejores criterios, proporciona a los estudiantes la educación de calidad que, sin duda, merecen exige que entre los educadores existan ciertos planteamientos comunes y también criterios y principios de actuación suficientemente coherentes. Esos requisitos no son posibles sin la adecuada coordinación que proporciona la colaboración mediante el trabajo en equipo.

Según el autor los equipos de docentes no siempre consiguen alcanzar los propósitos que se señalan en el párrafo anterior, siendo las causas diversas y no siempre la falta de recursos es la más determinante. Una de ellas es el papel que desempeñan los directivos escolares respecto a aquel fin es determinante pero, en muchos casos, ineficiente. El trabajo en equipo no se garantiza a través de crear normas, reglas formales o procedimientos estandarizados; se precisa de unas personas que lideren el proceso de una manera más atractiva, creativa y dinámica de lo que se puede hacer en una escuela que sigue planteamientos y estrategias burocráticas. Los directivos escolares suelen tener más tiempo que los demás para visualizar los

problemas y acostumbran a tener una visión más completa e integral de lo que acontece en la institución. Pueden, por tanto, mejor que nadie, integrar capacidades y son, en suma, por el lugar que ocupan, la principal barrera o puente para el desarrollo de los procesos colaborativos y de trabajo en equipo.

Partiendo de lo anterior, es importante que los equipos de trabajo estén bien definidos dentro de una institución educativa, ya que es fundamental que los docentes trabajen con un propósito en común, guiado por los directivos de las instituciones. De esta manera Cardona (2001), señala algunas características que deben tener los equipos de trabajo efectivos para que funcionen:

1. Debe existir una atmósfera de trabajo en el equipo cómoda, relajada y sin tensiones. Las personas participan y muestran interés por los temas planteados.
2. Los docentes o personas que formen el equipo de trabajo deben sentirse bien comprendidos y aceptados por todos sus miembros.
3. Es necesario la discusión libre sobre el objetivo, hasta que se formule y se comprenda, de tal manera que los miembros del grupo se puedan comprometer con él.
4. El equipo debe tener designado un líder formal.
5. La mayoría de las decisiones se toman por un tipo de consenso, en el cual es claro que todos están de acuerdo en general y dispuestos a avanzar.
6. Las personas son libres para expresar sus sentimientos y sus ideas, tanto acerca del problema como de la forma de trabajar del equipo. Hay pocas indecisiones. No hay agendas ocultas, sorpresas ni encerronas. Todos parecen saber bastante bien cómo se sienten los demás respecto a cualquier asunto que se esté discutiendo.
7. El equipo tiene autoconciencia de sus propias operaciones. Frecuentemente se detiene a examinar si lo está haciendo bien o si está interfiriendo o desviándose.

Finalmente, se puede aseverar que los equipos de trabajo son parte esencial para el funcionamiento en las organizaciones. Dentro de las instituciones educativas deben existir equipos de trabajos efectivos que garanticen la calidad de la educación, la resolución de problemas de una manera eficaz y eficiente para el logro de los objetivos. Así mismo dentro de estos estudios, los equipos de trabajo son parte

fundamental para el desarrollo de actividades dentro del área de Pastoral y el cumplimiento de las actividades programa de forma exitosa durante el año escolar.

### **Marco Contextual**

Colegio Madre del Divino Pastor Caracas

Misión y Visión

Nuestro Colegio atiende a niños (as) y adolescentes, en igualdad de condiciones, ofreciendo una formación integral fundamentada en la concepción cristiana de la persona, del mundo y de la historia, participando en la misión evangelizadora de la Iglesia. Se identifica en torno a un proyecto educativo inspirado en Jesús y su Evangelio, en una sociedad plural, con actitud diligente y abierta a otros ámbitos, culturas y religiones.

### **Valores**

- Nuestro Colegio atiende a niños (as) y adolescentes, en igualdad de condiciones,
- ofreciendo una formación integral fundamentada en la concepción cristiana de la persona, del mundo y de la historia, participando en la misión evangelizadora de la Iglesia. Se identifica en torno a un proyecto educativo inspirado en Jesús y su Evangelio, en una sociedad plural, con actitud diligente y abierta a otros ámbitos, culturas y religiones.

### **Líneas de Acción Propuestas por la Seccional Caracas AVEC y**

1-Identidad y Pertenencia: Propiciar espacios de encuentro para sensibilizar, concientizar y profundizar la misión de educación católica y la pertenencia a AVEC.

2-Pastoral Infantil y Juvenil: Incentivar procesos de Pastoral infantil y juvenil en el Colegio Madre del Divino Pastor.

3-Pastoral Familiar: Fortalecer espacios que permitan la participación de la familia en el proceso educativo.

4-Equipos de Pastoral del Centro: Fortalecer la participación de los agentes educativos en la dinámica Pastoral.

5-Pastoral de Conjunto: Dinamizar espacios estratégicos que permitan la integración de los diferentes centros de la seccional y la relación con otros organismos de la Iglesia.

6-Sistematizar: Proporcionar procesos de sistematización para desarrollar la dinámica pastoral.

7-Formación: Desarrollar estructuras formativas y de seguimiento a todo el personal docente que imparten la formación humano-cristiana.

### **Objetivos Generales del Colegio Madre del Divino Pastor**

1- Crear espacios de reflexión y formación sobre la identidad de la Educación Católica.

2- Acompañar y asesorar los procesos de la Pastoral Infantil y Juvenil.

3- Propiciar espacios que permitan la participación de la familia en el proceso educativo.

4-1 Lograr que la pastoral sea el eje transversal que dinamice el Centro.

4-2 Generar una participación abierta, participativa y consensuada que incluya y comprometa a todos los agentes educativos que hacen vida en el Centro.

5-Crear espacios de reflexión y formación que permitan una acción pastoral más dinámica e integradora.

6- Formarse en una cultura de la sistematización como herramienta para desarrollar la pastoral de procesos.

7- Propiciar procesos de formación permanente en las distintas áreas de la pastoral educativa.

Es importante resaltar que la AVEC (2015) tiene su propuesta en El Centro Educativo-Pastoral: señalando lo siguiente:

## **Principios irrenunciables de la Pastoral Educativa.**

En la pastoral educativa en los centros AVEC, optamos por unos principios irrenunciables que describen la esencia de la educación católica:

Dimensión cristocéntrica, donde la base y fin de la acción educativa se expresa en conducir al encuentro personal con Jesús y su mensaje, de ella se deriva la acción misionera y profética de la educación católica. “(...) la meta que la escuela católica se propone, respecto de los niños y jóvenes, es la de conducir al encuentro con Jesucristo vivo, Hijo del Padre, hermano y amigo, Maestro y Pastor misericordioso, esperanza, camino, verdad y vida, y, así, a la vivencia de la alianza con Dios y con los hombres” de esta referencia, la persona se construye en unidad existencial, o sea, asume sus responsabilidades y busca el significado último de su vida.

La pastoral es también orgánica e integradora, en la que se concibe un centro educativo con diversos elementos que deben ser coordinados (estructura, currículo, organización y ambiente educativo) de esta manera íntegra y permea las acciones educativas en un mismo proceso evangelizador. La escuela se inserta en un entramado educativo y pastoral mucho más amplio con el que debe estar coordinada. La inculuración basada en el principio de la encarnación del evangelio en la realidad y la cultura, llevando a todos los actores del quehacer educativo a descubrir sus valores religiosos y trascendentes y de esta forma transformar su realidad personal y comunitaria.

Lo comunitario como germen de la experiencia cristiana es punto de llegada de los procesos formativos y la intencionalidad última de la acción evangelizadora. De allí que la vivencia grupal de la fe sea una constante. La promoción de lo comunitario en nuestros centros educativos se hace presente en las pastorales específicas, como es el caso de la pastoral con el personal del centro (docentes, administrativos y obreros) la pastoral juvenil y la pastoral familiar. En todos los casos la experiencia de poner en común la fe y la vida genera la identificación y compromiso con el mensaje y la persona de Jesús.

Dimensión Misionera, nuestra Pastoral Educativa quiere estar alineada con el deseo de la Iglesia sobre la necesidad de una nueva y fuerte espiritualidad y talante misionero.

### **Tareas propias de una Pastoral Educativa**

Ante los principios irrenunciables de la Pastoral Educativa, se encuentran implícitas una variedad de tareas que son competencia de todos los que participan en los procesos educativos pastorales del centro.

La Iglesia entiende que la principal tarea de la Pastoral Educativa es promover en los destinatarios del centro educativo (docentes, estudiantes, padres, comunidad...), el encuentro con la persona de Jesucristo y su mensaje, esto implica un acompañamiento de la formación integral de la persona, los procesos de crecimiento de la fe, desde los procesos educativos de cada uno de ellos.

Por otro lado, también es necesario promover la identidad católica en los agentes por medio de una adecuada formación pastoral, sin olvidar que nuestra educación es “católica” porque sus principios evangélicos se convierten para ella en normas educativas, motivaciones interiores y en metas finales.

Con miras al trabajo en conjunto y la unificación de criterios pastorales en la planificación, es necesario favorecer la participación y el intercambio entre las diferentes instancias (nacional, seccional y de centro), así como con instituciones con fines comunes y misión compartida (Diócesis, parroquia, organizaciones), respondiendo de manera efectiva a las necesidades de la sociedad y la Iglesia misma.

Merecen una especial atención el acompañamiento pastoral necesario a los centros de capacitación laboral, lugares en los que, de manera bien específica, se responde al gran número de jóvenes que se encuentran excluidos. Como Iglesia y desde lo educativo es deber impulsar una educación de calidad para todos, formal y no-formal, especialmente para los más pobres. Educación que ofrezca a los niños, a los jóvenes y a los adultos el encuentro con los valores culturales del propio país, descubriendo o integrando en ellos la dimensión religiosa y trascendente. Para

ello, necesitamos una pastoral de la educación dinámica y que acompañe los procesos educativos, que sea voz que legitime<sup>77</sup> Proyecto Educativo Pastoral

y salvaguarde la libertad de educación ante el Estado y el derecho a una educación de calidad de los más desposeídos.

### **Una escuela cultivadora de espiritualidad.**

La dimensión de la Pastoral ha sido en la AVEC siempre una prioridad. Su concreción ha ido pasando por diferentes estadios tratando cada uno de ellos de adaptarse a las cambiantes condiciones de las diferentes generaciones que asisten a los centros educativos, así mismo se han dado pasos hacia una aproximación de lo Pastoral al mundo de la educación alternativa.

Ese camino hoy está nuevamente retado. En los 70, hemos visto una pastoral de compromiso social, en los 80 una pastoral de la experimentación, en los 90 hemos pasado de una pastoral del centro a un centro en pastoral con procesos. Hoy en día estamos llamados a desarrollar el concepto de la competencia espiritual.

Se debe enseñar a vivir espiritualmente, a ser inteligente y vivir en libertad. Por eso, aparte de tener espacios de tiempo para trabajar estos temas, se deben relacionar las demás asignaturas con la espiritualidad, e intentar introducir apropiadamente sus diversos aspectos tanto al inicio de las sesiones como durante su desarrollo.

### **Una escuela misionada y misionera.**

La educación católica como el país ha ido cambiando progresivamente, En ocasiones asume ritmos sumamente acelerados a los cuales es preciso atender, sin atropellos, pero estando atentos a lo que ellos van generando en las personas.

Hasta hace algunos años la escuela católica atendía básicamente a niños, niñas y jóvenes que procedían en su mayoría de familias católicas, por lo tanto la transmisión de la Fe era algo familiar y ambiental. Este hecho hacía que las personas recibieran los rudimentos de la fe y de la vivencia cristiana en la casa y en los centros

educativos. Esta formación se completaba con la llamada Educación de la Fe, más tarde denominada Pastoral con sus distintas versiones.

Esta situación de “cristiandad” ha cambiado, hoy asistimos por lo tanto a la llegada a los colegios de fuertes contingentes de personas que ya no tienen referencias concretas a la Fe católica y en muchos casos las situaciones de las que provienen contradicen un conjunto de principios que hasta el momento se tenían por socialmente aceptados.

Esta situación obliga a nuestra Pastoral a una nueva forma que podríamos llamar muchos más misionera en cuanto que está enfrentada a la temática del primer anuncio del mensaje cristiano y a su posterior educación sistemática y sacramental, que debería desembocar normalmente en una actividad apostólica. Ello hace que nuestra escuela sea, en primer lugar, un lugar de Misión, un espacio para el sereno testimonio de los discípulos de Cristo. Este testimonio debería suscitar la Fe y por tanto hacer sustentable la acción pastoral.

En toda acción misionera es precisa una tensión ecuménica que nos prepara al encuentro de otros creyentes y que hoy son, en buena medida, nuestros compañeros en los centros educativos. Ellos que también poseen como nosotros la fe en nuestro Señor Jesucristo en quien todos no somos más que uno.

Para concluir la AVEC (2015) señala La escuela del futuro debe facilitar el encuentro entre el hombre y el mundo virtual presente, con las novedades del momento, ávido de conocer lo que sucede en el campo de la ciencia y la tecnología, y un encuentro con las culturas, los grandes saberes, que permita construir su capacidad creativa. Cualquier concreción de la educación es mejorable, pero cuando nos referimos a contextos democráticos en los que se han debatido estructuras de vida social, hemos de pensar que los docentes han de asumir un proyecto y, dentro del margen de libertad que exista, colaborar en su puesta en práctica.

## **Marco Legal**

La investigación propuesta está fundamentada en Constitución, ley orgánica de educación, Constitución Bolivariana de la República de Venezuela (1999), que norman las directrices y enmarcan las bases de la educación como proceso integral en las líneas establecidas por los planes de la nación. A continuación se detallan los artículos que sustentan esta investigación:

### **Constitución Bolivariana de la República de Venezuela (1999)**

#### **Capítulo VI**

#### **De los Derechos Culturales y Educativos**

*Artículo 104.* La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

### **Ley Orgánica de Educación de la República Bolivariana de Venezuela**

#### **Formación permanente (2009)**

#### **Capítulo IV**

*Artículo 38.* La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los responsables y los corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el

fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

De tal manera, que estos Artículos expuestos forman parte de las bases legales de la investigación ya que es fundamental la actualización de la formación docente que la misma busca el desarrollo de equipos de trabajo efectivos y el Coaching es un herramienta que aporta grandes beneficios que luego se desarrollaran en la investigación con el fin de garantizar una educación de calidad para los estudiantes de el país.

Por último, es importante resaltar que la relación entre el Coaching en el área educativa para la formación de equipos de trabajo es fundamental para el desarrollo docente, es decir, esto garantiza que la institución logre sus objetivos y metas propuestas, siendo el docente protagonista y parte esencial, ya que el mismo debe estar en constante actualización y formación , esto garantiza según lo señalado por las leyes que la educación sea de alta calidad; se fortalezca una sociedad critica, reflexiva y participativa para el desarrollo de un país.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo está basado en el aspecto metodológico que se utilizó para la elaboración de la investigación, en la misma se desarrolla el enfoque de la investigación, Tipo de estudio, diseño, variables, operacionalización, técnicas e instrumento, muestra y población, validez y confiabilidad del instrumento así como procedimiento para la Aplicación del Instrumento.

#### **Enfoque de la Investigación**

Esta investigación se basó en un enfoque cuantitativo, Según Hurtado y Toro (1998) el mismo tiene apego a la tradicionalidad de la ciencia y utilización de la neutralidad valorativa como criterio de objetividad, por lo que el conocimiento está fundamentado en los hechos, específicamente al objetivo de estudio: Proponer el coaching Gerencial como herramienta para fortalecer los equipos de trabajo Pastorales dentro de la institución Madre del divino Pastor, prestando poca atención a la subjetividad de los individuos. Su representación de la realidad es parcial y atomizada. El experto se convierte en una autoridad de verdad.

De esta manera, Hurtado y Toro (1998) plantean que:

"la investigación cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos"

Fernández (2000) señala que la investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, presenta una medición permanente y controlada sobre el tema a desarrollar.

En este mismo orden de ideas Hernández, Fernández y Baptista (2011):

“Señalan que este enfoque utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar a preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y además confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población”.

### **Tipo de Estudio**

El tipo de estudio en el cual se enmarca esta investigación se denomina investigación Proyectiva, el mismo consiste en la elaboración de una propuesta para fortalecer los equipos pastorales dentro de la institución, la misma contiene tres objetivos específicos que hicieron viable la presente investigación.

Hurtado (2000) explica que este tipo de investigación, consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

En tal sentido, el presente estudio presentó una propuesta basada en Coaching Educativo para el fortalecimiento de los Equipos Pastorales en el Colegio Madre del Divino Pastor Caracas, la misma es a partir de un diagnóstico, a través del cual se evidencio que existe un problema en cuanto a los grupos de trabajo, con el nombre de pastorales

En esta misma línea, el proyecto es factible de acuerdo con la UPEL(2003), es una modalidad que consiste:

En la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones, o de grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (Numeral 14, p. 16, UPEL, 2003).

Por lo anteriormente planteado, el presente trabajo se presenta bajo la modalidad del proyecto factible, descrito por Balestrini (2006):

“Con características que incluyen la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta donde se evidencia un modelo posible de ejecutar para la resolución de problemas, necesidades o exigencias de una organización o grupo social. Además puede referirse a enunciar políticas, programas, métodos o procesos”.

Tomando como referencia los objetivos específicos y las fases desarrolladas en esta investigación, primero, la fase diagnóstica en la que se evidencia una situación problemática, la misma fundamentada en los equipos de trabajos de las pastorales dentro de la institución. En la fase de elaboración de propuesta se diseña una propuesta utilizando el coaching como herramienta para fortalecer los equipos de trabajos de las pastorales y en la fase de factibilidad operativa y social de la propuesta basada en el Coaching Educativo que contribuya a fortalecer las pastorales como Equipos Efectivos de trabajo en el Colegio Madre del Divino Pastor Caracas.

Por consiguiente, se enmarcó en un proyecto factible ya que buscó alternativas de solución a un problema planteado, en este caso a la problemática de los equipos de trabajo bajo la modalidad de pastorales, así como también se puede afirmar que se trató de un estudio viable y ejecutable dentro del colegio Madre del Divino Pastor..

### **Diseño de la Investigación**

Esta investigación se enmarca en un diseño de campo, según Arias (2006) la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin

manipular o controlar variable alguna , es decir, el investigador obtiene la información sin alterar las condiciones existentes.

Así mismo, se enmarca en una investigación no experimental , transaccional o transversal ya que los datos se recogieron en un solo momento y en un mismo tiempo.

En este orden de ideas, la UPEL (2003) define la investigación de campo como el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito 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.

Dada la naturaleza de los objetivos planteados se trata de una investigación con diseño de campo, ya que los datos se recogieron directamente en el Colegio Madre del Divino Pastor, donde ocurre o se presenta el problema en estudio y la información fue procesada en el sitio, bien sea de fuentes primarias y secundarias.

### **Sistema de Variables**

Según Palella y Martims (2004) una variable cuantitativa es definida como como las características o atributos que se expresan en forma verbal ( no numérica), es decir mediante palabras. Igualmente, Arias (2006) señala que una variable es una característica o calidad; magnitud o calidad, que puede sufrir cambios y que es un objeto de análisis.

Por consiguiente, en la presente investigación se define una sola variable "equipos de trabajo efectivos "ver cuadro 2". En tal sentido, es una variable compleja basado en Arias (2006) porque son las que se pueden descomponer en dos o más dimensiones, para luego poder determinar los indicadores para cada dimensión.

### **Operacionalización de la Variable**

Arias (2006), indica que aun cuando la palabra operacionalización no aparece en la lengua hispana, este tecnicismo se emplea en investigaciones científicas para

designar al proceso, mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir dimensiones e indicadores.

Por lo general la operacionalización de las variables se presenta en un cuadro y consta de un proceso de tres etapas: (a) Definición nominal, conceptual o constitutiva: consiste en establecer el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de otros términos; (b) Definición real de la variable: significa descomponer la variable, para luego identificar y determinar las dimensiones relevantes para el estudio, en tal sentido las dimensiones pueden ser Cognitiva, Afectiva y Conductual; y (c) Definición Operacional: establece los indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición.

A continuación se presenta en el siguiente cuadro con la definición conceptual de las variables:

#### Cuadro 1

#### Definición Conceptual de la Variable de Estudio

Variable	Definición Conceptual
Pastorales	Según Sor Nubia Marín (2015) supone la existencia de grupos “cristianos”, hoy en día ante el avance de la secularización y del abandono de las raíces cristianas, cada vez se puede decir que el número de los que viven y tienen conciencia de su cristianismo, disminuye entre nuestros estudiantes y sus familias, por lo que surge una pastoral decididamente misionera y ecuménica.
Equipos de Trabajo	Cardona (2001), señala que equipo de trabajo es un conjunto de personas con capacidades diferentes y complementarias, comprometidas con un propósito común y unos objetivos de resultados. Todos deben considerarse conjuntamente responsables. De tal manera según lo planteado anteriormente, un equipo de trabajo efectivo es fundamental para el desarrollo y las actividades y el éxito de los objetivos planteados por las instituciones específicamente educativas.

En la presente investigación se presenta el cuadro de operacionalización de acuerdo a lo anteriormente planteado.

## Cuadro 2

### Operacionalización de Variables

Objetivo Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Describir las pastorales como equipos de trabajo dentro del Colegio Madre del Divino Pastor en Caracas	Pastorales	Académica	Perfil Profesional del docente	<b>I Parte</b> 1-2-3-4-5
			Cargo	6
		Axiológica	Valores	<b>II Parte</b> 1
			Misión	2
	Equipos de Trabajo	Social	Manejo de Conflicto	12
			Comunicación	13
			Compromiso de los docentes	15
			Relaciones Interpersonales	16
			Empática por las pastorales y grupos	18
			Selección de integrantes	19
		Gerencial	Dirección	10-14-20
			Planificación	3- 4- 21
			Organización	5- 6-7-11-22
			Evaluación de rendimiento	8-9-23
			Gestión de Proyecto	17-24-25
Determinar la Factibilidad operativa y social de la propuesta basado en el Coaching Educativo que contribuya a fortalecer las pastorales como Equipos Efectivos de trabajo	Factibilidad Operativa	Operativa	Equipos y Materiales	<b>III PARTE</b> 1
			Disponibilidad	2
			Receptividad	3
			Tiempo	4
			Talento Humano	5
			Permisos	8
			Compromiso	6
	Factibilidad Social	Social	Participación	7
			Aceptación	9

## **Población y Muestra**

Para Arias (2006) la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.

Igualmente, Arias (2006), señala que la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. También Hurtado (2000), define a la muestra como “una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa (de la población)”. (p. 154).

La población del Colegio Madre del Divino Pastor de Caracas es de 60 personas, esto incluye, docentes, auxiliares, Directivos y Personal Obrero, de la misma se tomó una muestra significativa, de 20 personas, integradas por docentes de Preescolar, Básica, Diversificado y Personal Directivo, la misma está basada en un Muestreo Intencional y estratificado.

### **Cuadro 3**

#### **Clasificación de la muestra**

Total de Profesores y personal directivo	60
Personal para la muestra	20

### **Cuadro 4**

#### **Clasificación de docentes para la Encuesta**

Docentes de Preescolar	5
Docentes de Básica	5
Docentes de Diversificado	5
Personal Directivo	5
<b>Total</b>	<b>20</b>

Arias (2006) define el Muestreo Aleatorio como un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra.

En el presente estudio se tomará una muestra de la población de 20 docentes, incluyendo los directivos, pertenecientes a la comunidad del Colegio Divino Pastor como se expone en el cuadro 4.

### **Técnica e Instrumento de recolección de datos**

Para el desarrollo de esta investigación se hizo imprescindible la utilización de una técnica e instrumento destinados a la búsqueda de la información y datos que permitieron dar respuesta a las interrogantes formuladas para alcanzar la meta propuesta. El instrumento de recolección de información que se utilizó en el proceso de investigación fue el cuestionario.

Así mismo, Arias (2006) define la técnica como el procedimiento o tama particular de obtener los datos o información. En cuanto al instrumento de recolección de datos, señala el autor que se trata de cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar la información.

Al respecto, Díaz (2001), describe a la encuesta como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados

De esta manera para la presente investigación se utilizó el cuestionario para la recolección de la información. Así mismo , el cuestionario de la encuesta debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. Gómez, (2006) refiere que básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

De tal manera, las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas, las respuestas incluyen dos posibilidades (dicotómicas) o incluir varias alternativas. Este tipo de preguntas permite facilitar previamente la codificación (valores numéricos) de las respuestas de los sujetos.

En este sentido el autor expresa que las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, se utiliza cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas. Estas preguntas no permiten precodificar las respuestas, la codificación se efectúa después que se tienen las respuestas

En la presente investigación se realizó un cuestionario el mismo se dividió en:

I Parte: Items de completación y de marcar con x referidos a los docente y pastorales (6), preguntas

II Parte: Escala de opinión relacionada a las pastorales con preguntas en relación a las pastorales (25) preguntas

III Parte: Escala dicotómica con ítems referidos a la propuesta del Coaching Educativo Como estrategia para los grupos de trabajo, (8) preguntas.

Utilizando una escala:(a) totalmente de acuerdo, (b) de acuerdo, (c) en desacuerdo, (d) totalmente en desacuerdo.

De tal manera que las mismas deben tener correspondencia de los objetivos específicos de la investigación y producto de la operacionalización de variables.

### **Validez y Confidabilidad del Instrumento**

Hernández (2011), denominan la validez “ al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se presenten de medir”.(p.236). Mientras que Arias (2006) define la validez del instrumento como la correspondencia directa de las preguntas o ítems con los objetivos de investigación.

En la presente investigación, para determinar la validez del instrumento y se utilizó el Juicio de Expertos. Hernández ( 2011), definen este proceso “juicio crítico de un cuestionario el cual fue necesario para obtener la información pertinente para la investigación. Se seleccionaron tres expertos dos en el área de gerencia y un experto en el área de metodología, a los que se les entregó el instrumento y la hoja de validación correspondiente.

En este mismo orden de ideas, Palella y Martins (2003) el término confiabilidad se refiere a "la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir. Es

decir, que es equivalente a estabilidad y predictibilidad, sin embargo, para los efectos de esta investigación se empleó el término mencionado enfocado como el grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación con las características que pretende medir, a esto, el autor, denomina confiabilidad de consistencia interna a homogeneidad.

Para la confiabilidad del instrumento en la presente investigación , se utilizó el programa SPSS utilizando el análisis de factibilidad el mismo arrojo como resultado lo siguiente:

#### **Cuadro 5**

##### **Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
969	25

La misma arroja un coeficiente de confiabilidad de 0,969 lo cual implica una correlación Altamente significativa.

Así mismo, Se seleccionaron tres expertos en las siguientes áreas concernientes a la investigación: dos expertos en el área de gerencia y otro en el campo de evaluación, los cuales se les entregó el instrumento y la hoja de evaluación correspondiente. Los criterios de valoración se basaron en 25 ítems (ver anexo A), fueron los siguientes: (a) Pertinencia: vinculación de los ítems con los objetivos pretendidos en la investigación; (b) Redacción: interpretación inequívoca de la redacción del ítem, considerando los vocablos y la sintaxis del enunciado y (c) Adecuación: se refiere a la compatibilidad del contenido de los ítems con el nivel de preparación del individuo a quien se aplica.

De esta manera se realizó una escala para determinar cada una de las categorías evaluadas por el experto, las cuales fueron: (E) excelente; (MB) Muy bueno; (B) bueno; (R) regular; (D) deficiente y las observaciones.

De tal manera, los validadores expertos aportaron las siguientes observaciones: (a) Redactar la pregunta 7 sobre los roles de los integrantes de las pastorales;(b) Mejorar la

redacción de las preguntas 12,13,14,19; (c) especificar instrucciones del cuestionario propuesto y conservar el orden de preguntas de acuerdo a la tabla de variables.

Finalmente, después de las observaciones realizadas por el juicio de experto, se procedió a modificar el cuestionario propuesto, para poder aplicarlo a los docentes y directivos de la institución.

### **Procedimiento para la Aplicación del Instrumento**

Para la aplicación del Instrumento, luego de la validación por el juicio de experto y las modificaciones realizadas, se procedió a pedir un permiso en la institución educativa, el mismo se realizó en una reunión con la directora del colegio quien acepto con mucha disponibilidad a que se aplicara el Cuestionario y la Encuesta a los 20 docentes participantes. El mismo fue entregado en horas de la mañana y se recogió al culminar las actividades académicas, este proceso se realizó de forma exitosa gracias a la disponibilidad del colegio como de los docentes.

### **Análisis de la Información**

Para realizar el análisis de la investigación, se utilizó una estadística descriptiva, según Orellana (2001), ayudan a presentar los datos de modo tal que sobresalga la estructura; presentando varias formas simples e interesantes para organizar los datos en gráficos o cuadros que permitan detectar las características sobresalientes, como las características inesperadas.

Finalmente, el análisis de la información se realizó con el programa SSPS, el mismo se presentó a través de cuadros o tablas y gráficos, los datos fueron suministrado por el cuestionario aplicado anteriormente a los docentes y directivos del Colegio Madre del divino Pastor caracas, el mismo se basó en: frecuencia, porcentaje, porcentaje válido y porcentaje acumulado, para luego culminar con una descripción escrita detallada de cada uno de los ítems propuestos.

## **CAPITULO IV**

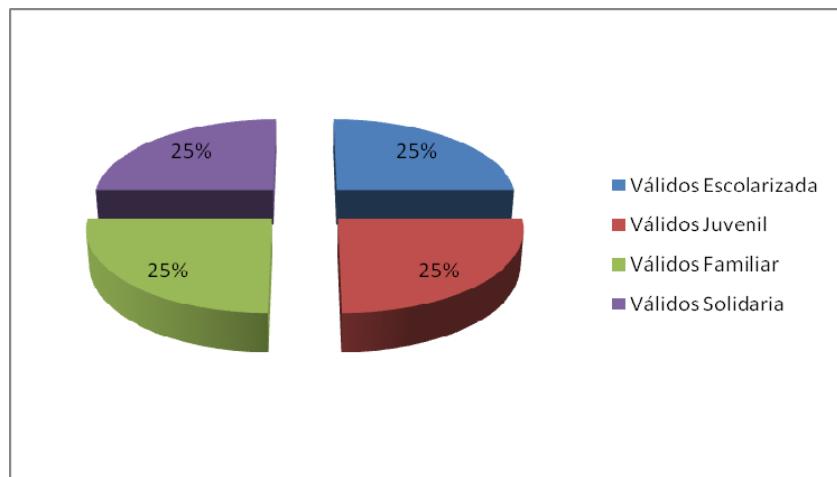
### **ANALISI E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

Los resultados de la investigación corresponden al diagnóstico de la situación actual de los grupos pastorales del Colegio Madre del Divino Pastor caracas, se presentan en una I Parte con el perfil del docente que labora dentro de la institución el mismo consta de 6 ítems, se utilizaron varias escalas, Nombre de la Pastoral a la que pertenecen los docentes, para las otras preguntas del perfil se utilizaron escalas numéricas del 1 al 9. Para la II parte los cuadros tabulados con una escala: totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, frecuencia, porcentaje, porcentaje válido y porcentaje acumulado desde el ítems 1 hasta el 25, a continuación se presentan los resultados por cada pregunta del cuestionario:

#### **Descripción de los Ítems**

**Cuadro 6**  
**Pastoral donde pertenece el docente**

		Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válidos	Escolarizada	25	25,0	25,0	25,0
	Juvenil	25	25,0	25,0	50,0
	Familiar	25	25,0	25,0	75,0
	Solidaria	25	25,0	25,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



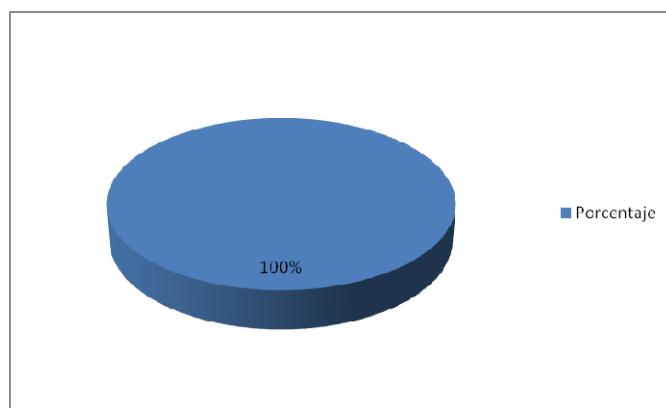
**Gráfico 1.** Pastoral donde pertenece el docente

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes , los cuales están divididos 25% Pastoral Escolarizada, 25% Juvenil, 25% Familiar, 25% Solidaria,

Según Arias (2006), es la muestra un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible, esta tabla representa la muestra que se tomó sobre la población del colegio Madre del Divino Pastor.

**Cuadro 7**  
**Tiempo en la pastoral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Años	20	100,0	100,0	100,0



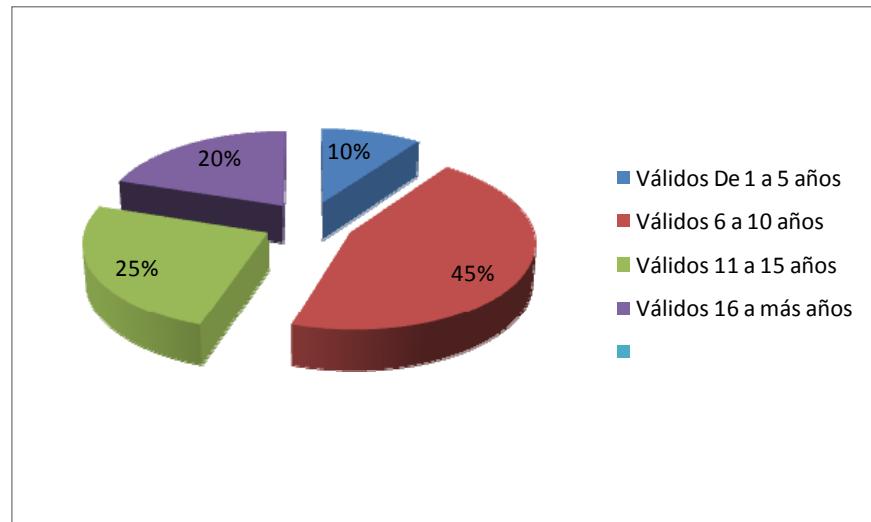
**Gráfico 2.** Tiempo en la pastoral

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes, que en su totalidad el 100% posee 1 año o más dentro de su grupo Pastoral.

#### **Cuadro 8**

#### **Años de servicio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 1 a 5 años	2	10,0	10,0	10,0
	6 a 10 años	9	45,0	45,0	55,0
	11 a 15 años	5	25,0	25,0	80,0
	16 a más años	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

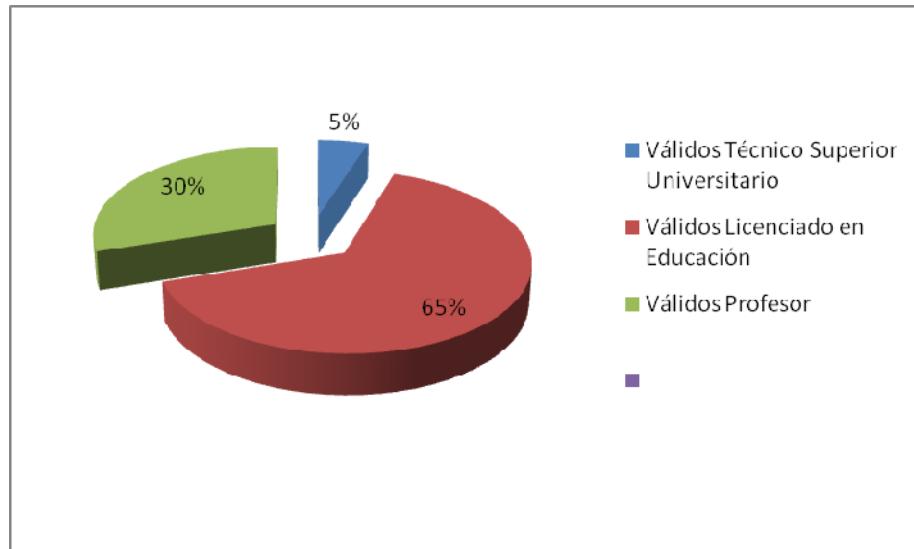


**Gráfico 3.** Años de servicio

Del cuadro anterior se desprende los años de servicio que tiene el participante dentro de la institución, la misma se divide: De 1 a 5 años con 10% , 6 a 10 años 45%, de 11 a 15 años 25%, de 16 a más años un 20%, los mismos fueron seleccionados al azar.

**Cuadro 9**  
**Título o grado académico**

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Técnico Superior Universitario		1	5,0	5,0	5,0
	Licenciado en Educación		13	65,0	65,0	70,0
	Profesor		6	30,0	30,0	100,0
	Total		20	100,0	100,0	

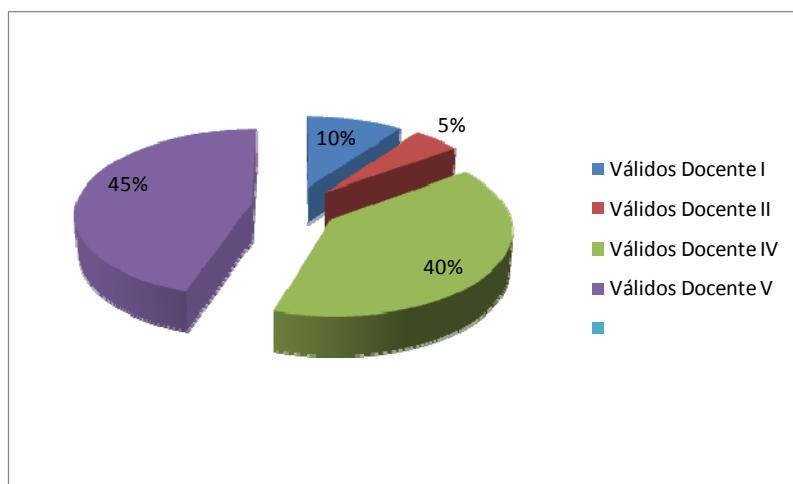


**Gráfico 4.** Título o grado académico

Del cuadro anterior se desprende el título o grado de los integrantes seleccionados para la realización del diagnóstico, se clasifican en: Técnico Superior Universitario 5%, Licenciado en Educación 65%, Profesor 30%, con un total de 100% de los participantes.

**Cuadro 10**  
**Categoría académica**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Docente I	2	10,0	10,0	10,0
	Docente II	1	5,0	5,0	15,0
	Docente IV	8	40,0	40,0	55,0
	Docente V	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

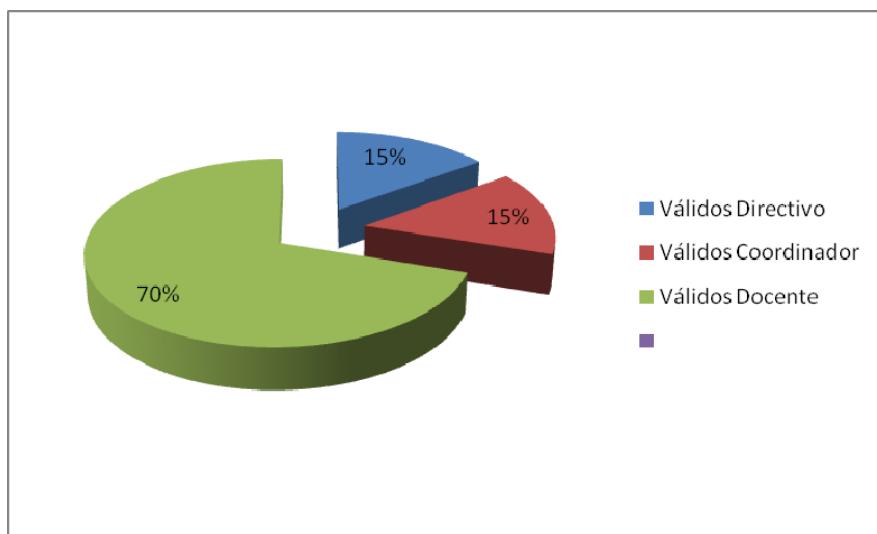


**Gráfico 5.** Categoría académica

Del cuadro anterior se desprende, la categoría que pertenece cada participante dentro de la institución, la misma se clasificó en: Docente I 10%, Docente II 5%, Docente IV 40%, Docente V 45%, los cuales integran el 100% de la población encuestada.

**Cuadro 11**  
**Cargo en la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Directivo	3	15,0	15,0	15,0
	Coordinador	3	15,0	15,0	30,0
	Docente	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



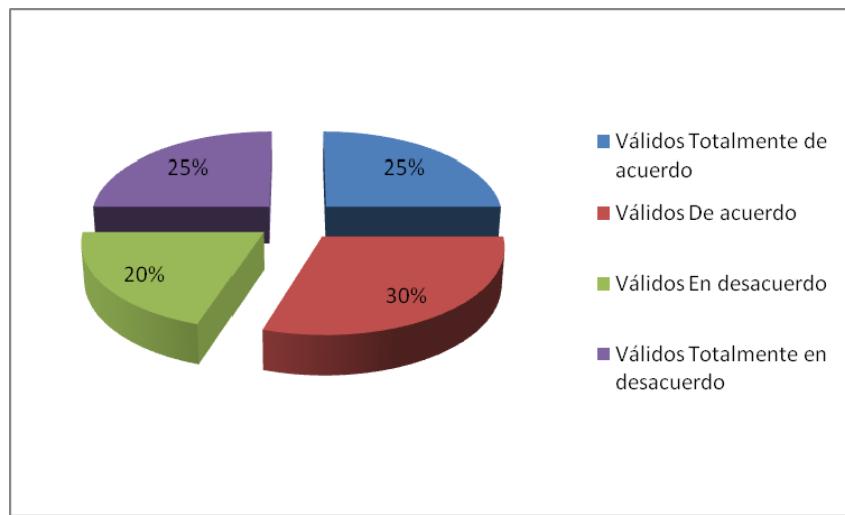
**Gráfico 6.** Cargo en la institución

Del cuadro anterior se desprende el Cargo que ocupa el participante del cuestionario, se clasificó de la siguiente forma: Directivo 15%, Coordinador 15%, Docentes 70%, con una totalidad de 100%.

#### **Cuadro 12**

#### **Los valores practicados siguen los lineamientos del proyecto AVEC**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	25,0
	De acuerdo	6	30,0	30,0	55,0
	En desacuerdo	4	20,0	20,0	75,0
	Totalmente en desacuerdo	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Gráfico 7.** Los valores practicados siguen los lineamientos del proyecto AVEC

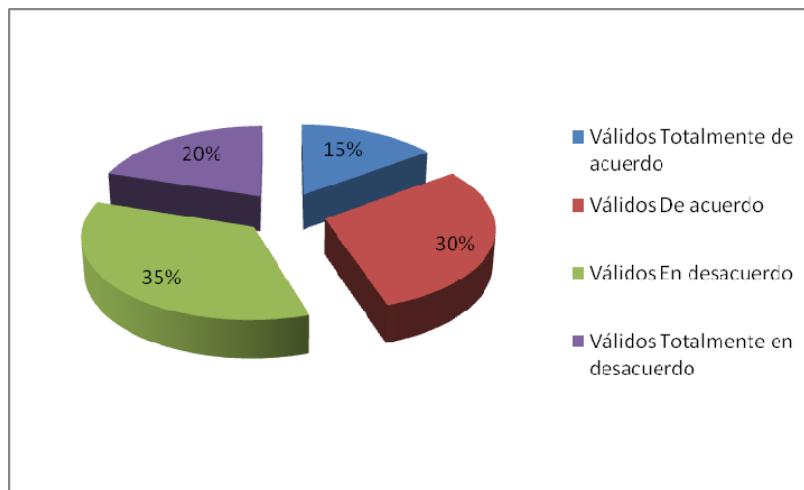
Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 30% está de acuerdo como integrante de la pastoral, los valores practicados por el colegio siguen los lineamientos de la AVEC, el 25% está totalmente de acuerdo, 25% está totalmente en desacuerdo y un 20% está en desacuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes.

AVEC (2015), tiene su propuesta en El Centro Educativo-Pastoral, donde señala la importancia de seguir con los lineamientos del proyecto pastoral , destacando que el personal docente y directivo debe manejar esos lineamientos para poder tener una misma estructura dentro de la organización.

### Cuadro 13

#### La Misión es compartida por los miembros de la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	15,0
	De acuerdo	6	30,0	30,0	45,0
	En desacuerdo	7	35,0	35,0	80,0
	Totalmente en desacuerdo	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Gráfico 8.** La Misión es compartida por los miembros de la institución

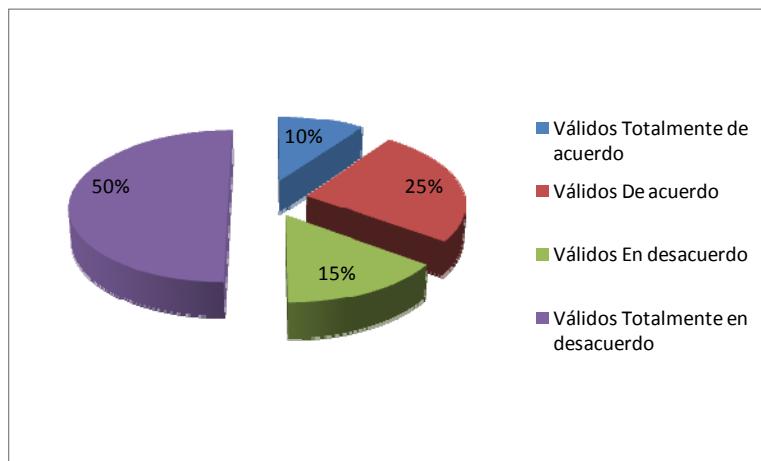
Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 35% está en desacuerdo que como integrante de la pastoral la misión es compartida por los miembros de la institución, el 30% de acuerdo, 20% está totalmente en desacuerdo y un 15% está en Totalmente de acuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes.

De tal manera, todos los miembros de la institución deben tener el conocimiento básico a lo que se refiere y señala la misión del colegio, fomentando en los docentes identidad por la institución, se recomienda instruir al nuevo personal y reforzar los lineamientos del Colegio con el manual de convivencia.

#### Cuadro 14

#### La formulación de los objetivos planteados por la institución promueven la participación de los docentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	5	25,0	25,0	35,0
	En desacuerdo	3	15,0	15,0	50,0
	Totalmente en desacuerdo	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Gráfico 9.** La formulación de los objetivos planteados por la institución promueven la participación de los docentes

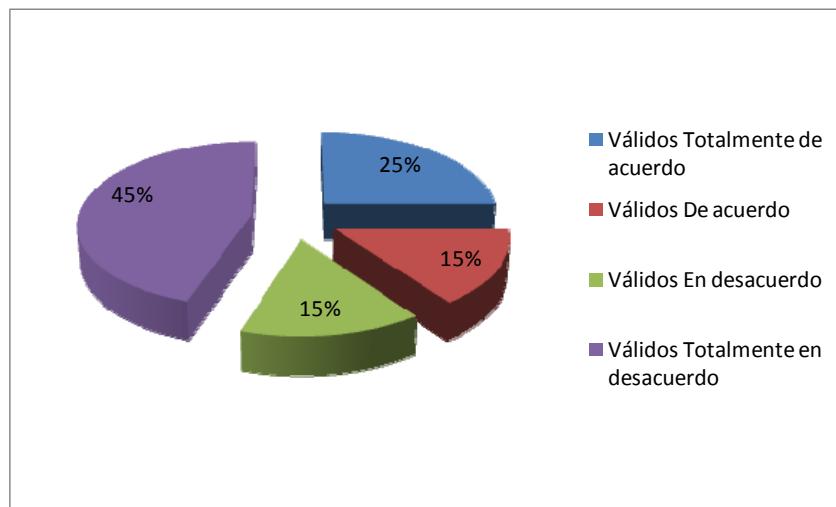
Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 50% está Totalmente en desacuerdo que como integrante de la pastoral la formulación de los objetivos planteados por la institución promueven la participación de los docentes, el 25% está de acuerdo, 15% en desacuerdo y un 10% está en totalmente de acuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes.

Así mismo, Guedez (2002) señala que básicamente las organizaciones deberían adoptar una gestión de calidad del talento humano productiva, es decir, tener clara su misión, visión, objetivos, planes, como para así poder cumplir con una gerencia exitosa, por lo que se recomienda que en el colegio se promueva la participación docente, en cuanto a los objetivos planteados y fomentar la gestión de cambio.

#### Cuadro 15

#### El plan de trabajo planteado por el colegio se integra a la pastoral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	25,0
	De acuerdo	3	15,0	15,0	40,0
	En desacuerdo	3	15,0	15,0	55,0
	Totalmente en desacuerdo	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Gráfico 10.** El plan de trabajo planteado por el colegio se integra a la pastoral

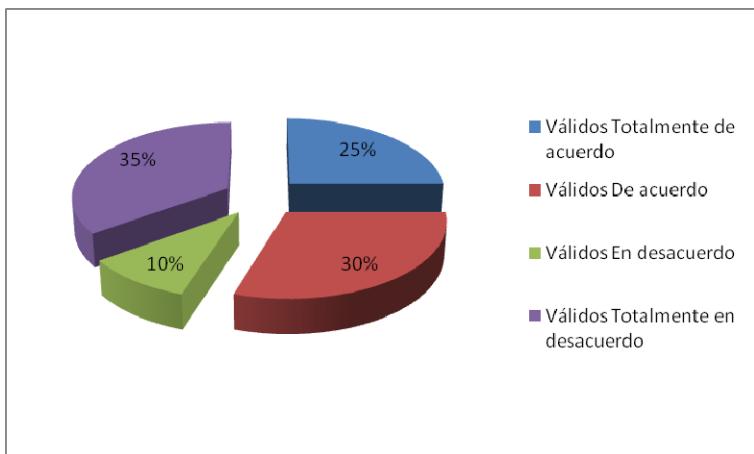
Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 45% está Totalmente en desacuerdo que como integrante de la pastoral, el plan de trabajo se integra a la pastoral que pertenece, el 25% está totalmente de acuerdo, 15% en desacuerdo y un 15% en desacuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes

Aiteco (2015), señala un equipo de trabajo pretende alcanzar unas metas comunes y para poder lograr se debe reforzar e integrar el plan de trabajo del colegio a cada una de las pastorales existentes dentro de la institución para lograr de manera exitosa los objetivos planteados en un tiempo determinado.

#### Cuadro 16

##### Maneja el significado de la pastoral para la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	25,0
	De acuerdo	6	30,0	30,0	55,0
	En desacuerdo	2	10,0	10,0	65,0
	Totalmente en desacuerdo	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Gráfico 11.** Maneja el significado de la pastoral para la institución

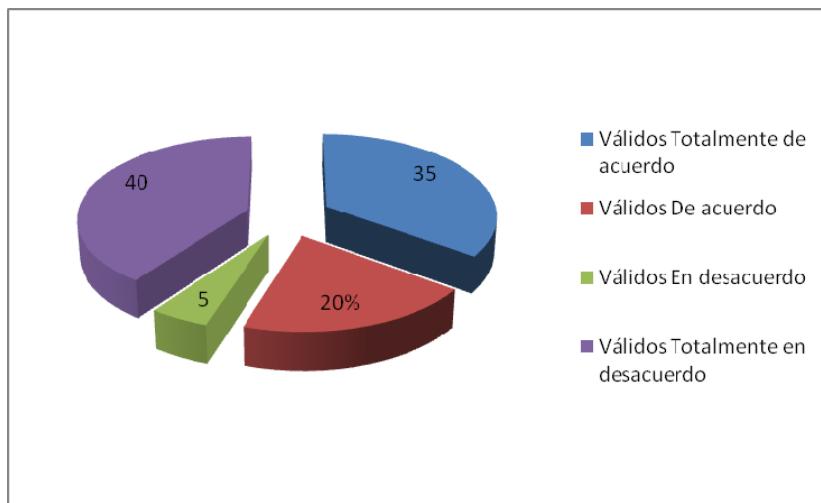
Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 35% está Totalmente en desacuerdo que como integrante de la pastoral maneja el concepto elaborado por la AVEC de que es una pastoral ,el 30% de acuerdo, 25% totalmente de acuerdo y un 10% en desacuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes

AVEC (2015), tiene su propuesta en El Centro Educativo-Pastoral, define las pastorales como base y fin de la acción educativa se expresa en conducir al encuentro personal con Jesús y su mensaje, de ella se deriva la acción misionera y profética de la educación católica. Es importante que cada miembro maneje y comprenda el significado para poder entender la misión y objetivos pastorales , fortaleciendo la identidad del docente por el colegio y su grupo pastoral.

#### Cuadro 17

#### **La estructura organizativa de la pastoral que pertenece es flexible(cooperativa-organizada-dispuesta al cambio)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	7	35,0	35,0	35,0
	De acuerdo	4	20,0	20,0	55,0
	En desacuerdo	1	5,0	5,0	60,0
	Totalmente en desacuerdo	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



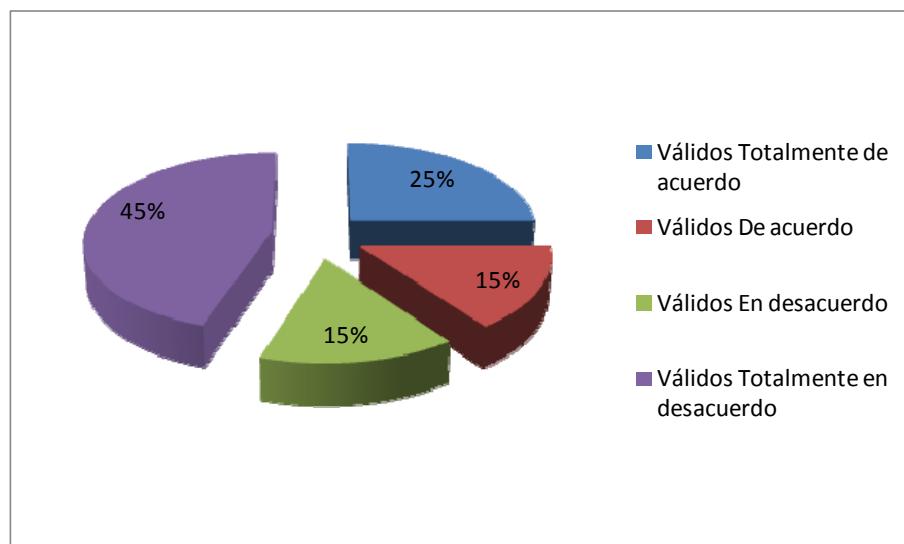
**Gráfico 12.** La estructura organizativa de la pastoral que pertenece es flexible (cooperativa-organizada-dispuesta al cambio)

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 40% está Totalmente en desacuerdo que como integrante de la pastoral que la estructura que se maneja sea flexible, cooperativa, organizada y dispuesta al cambio, el 35% está totalmente de acuerdo, 20% de acuerdo y un 5% en desacuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes

Goleman (2002), indica que una nueva era de conocimiento y cambios rápidos esta sucediendo y aquellas compañías que logren desarrollar sistemas de liderazgo a través de los cuales los equipos de alto desempeño puedan potenciar sus competencias principales y se entienda que la alineación estratégica de sus diferentes áreas es un proceso continuo, cada docente de la pastoral este participando activamente en la negociación, discusión y replanteamiento de las estrategias buscando siempre mantener óptimos niveles de ejecución la estructura organizativa del colegio será mas sólida y con un alto nivel de calidad educativa.

**Cuadro 18****Integrantes de la pastoral poseen su cargo claramente definido**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	25,0
	De acuerdo	3	15,0	15,0	40,0
	En desacuerdo	3	15,0	15,0	55,0
	Totalmente en desacuerdo	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Gráfico 13.** Integrantes de la pastoral poseen su cargo claramente definido

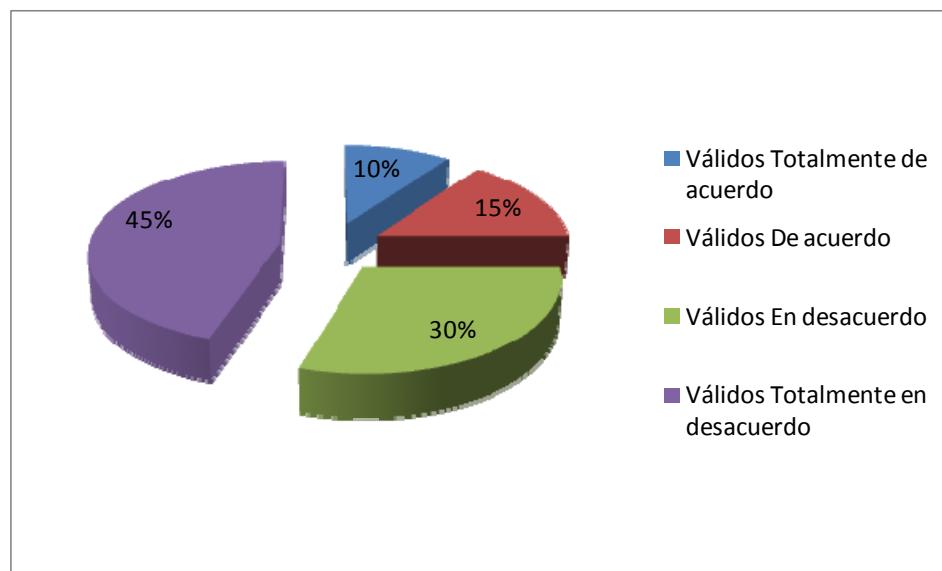
Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 45% está Totalmente en desacuerdo que como integrante de la pastoral posean sus cargo definido dentro de su grupo de trabajo ,el 25% totalmente de acuerdo, 15% de acuerdo y un 15% en desacuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes

De esta manera, Vecino (2008) señala que la importancia del trabajo en equipo se fundamenta en aspectos claves como Los Roles de los participantes que se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes el equipo, en este sentido, se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada

docente pueda realizar un aporte diferente que permitirá la consecución de los resultados esperados. Por lo tanto se sugiere que se refuerce este aspecto para el logro de los objetivos planteados en cada pastoral.

**Cuadro 19**  
**Existe seguimiento de los objetivos planteados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	3	15,0	15,0	25,0
	En desacuerdo	6	30,0	30,0	55,0
	Totalmente en desacuerdo	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Gráfico 14.** Existe seguimiento de los objetivos planteados

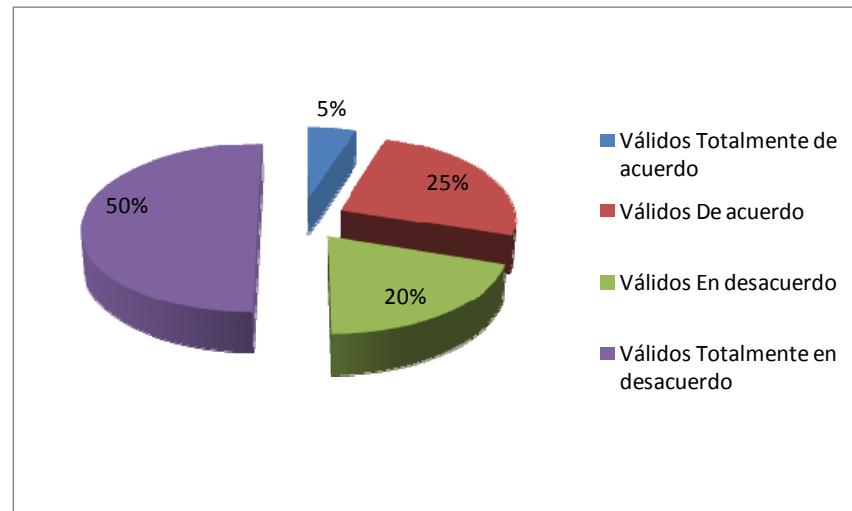
Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 45% está Totalmente en desacuerdo que como integrante de la pastoral exista seguimiento de los objetivos planteados dentro de los grupos, el 30% en desacuerdo, 15% de acuerdo y un 10% en totalmente de acuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes

Berlana (2013) sostiene que el Coaching educativo posee varias razones por las que esta estrategia mejora y complementa las habilidades y herramientas para la docencia, una de ellas es que crea un plan de acción hacia la mejora: la acción del Coaching da inicio a un ambiente propicio para que tanto docentes de las pastorales unan fuerzas, tomen aliento y hagan el camino que quieren hacer, consiguiendo resultados extraordinarios, lo que indica y se sugiere proponerlo para realizar seguimiento de objetivos planteados.

#### Cuadro 20

#### **Las Estrategias gerenciales planteadas garantizan la eficacia de las pastoral a l cual pertenece**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	5	25,0	25,0	30,0
	En desacuerdo	4	20,0	20,0	50,0
	Totalmente en desacuerdo	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Gráfico 15.** Las Estrategias gerenciales planteadas garantizan la eficacia de las pastoral a l cual pertenece

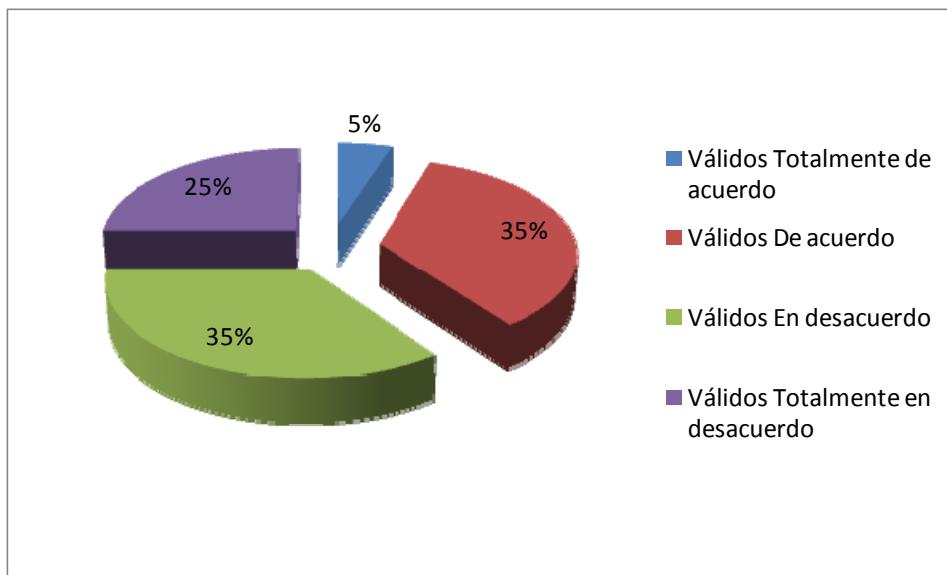
Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 50% está Totalmente en desacuerdo que como integrante de la pastoral las estrategias gerenciales planteadas garanticen la eficacia de su grupo, el 25% de acuerdo, 20% está en desacuerdo y un 5% en totalmente de acuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes.

Según De la Corte (2002), el Coaching tiene como objetivo mejorar su comportamiento, globalmente o el de algunas áreas, para asumir nuevas responsabilidades dentro o fuera de la Organización y para enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria, bien sea de comunicación, relación interpersonal, trabajo en equipo, toma de decisiones, cambios estructurales, gestión de conflicto, entre otros dentro de las pastorales conformadas en la institución, por lo que se recomienda utilizar esta estrategia para se fortalecimiento de habilidades como equipos de trabajo .

#### **Cuadro 21**

#### **Se valora la existencia de liderazgo definido en su grupo pastoral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	7	35,0	35,0	40,0
	En desacuerdo	7	35,0	35,0	75,0
	Totalmente en desacuerdo	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



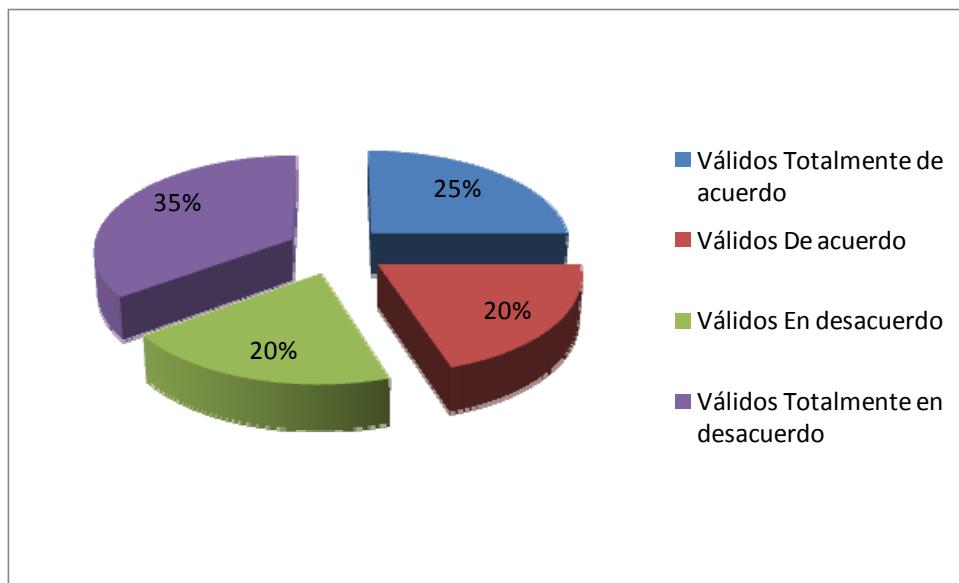
**Gráfico 16.** Se valora la existencia de liderazgo definido en su grupo pastoral

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 30% está en desacuerdo que como integrante de la pastoral se valora la existencia del liderazgo definido dentro de los grupos, el 35% de acuerdo, 25% totalmente en desacuerdo y un 5% totalmente de acuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes

Así mismo, Vecino (2008), señala que el liderazgo es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y trasmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incremente; por lo tanto se sugiere trabajar la figura de liderazgo en los grupos pastorales ya que la misma es fundamental para una excelente estructura organizativa.

**Cuadro 22****La asignación de funciones contribuyen con el manejo de cada grupo pastoral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	25,0
	De acuerdo	4	20,0	20,0	45,0
	En desacuerdo	4	20,0	20,0	65,0
	Totalmente en desacuerdo	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Gráfico 17.** La asignación de funciones contribuyen con el manejo de cada grupo pastoral

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 35% está Totalmente en desacuerdo que como integrante de la pastoral la asignación de funciones contribuye con el manejo de cada grupo, el 25% está totalmente de acuerdo , el 20% de acuerdo, un 20% en desacuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes.

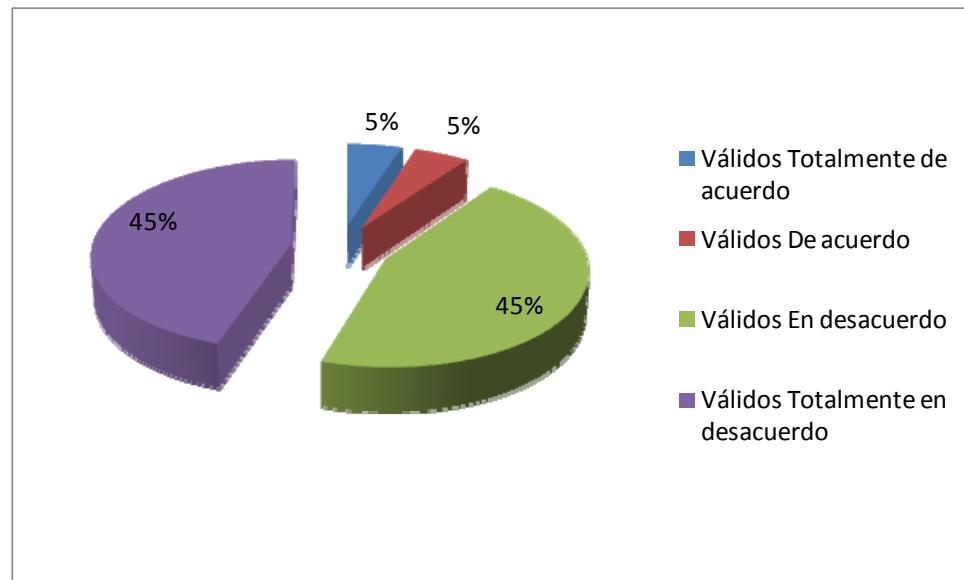
Esther (2010), indica que los equipos de trabajo son conjunto de personas que interactúan directamente, con una finalidad perseguida por todos, para cuya consecución establecen unas normas de funcionamiento acordadas por todos los

miembros de las pastorales del cual se sienten parte; lo que sugiere fortalecer la asignación de funciones a cada docente que conforma una pastoral.

**Cuadro 23**

**Existen técnicas adecuadas para el manejo de conflictos en su grupo pastoral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	1	5,0	5,0	10,0
	En desacuerdo	9	45,0	45,0	55,0
	Totalmente en desacuerdo	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Gráfico 18.** Existen técnicas adecuadas para el manejo de conflictos en su grupo pastoral

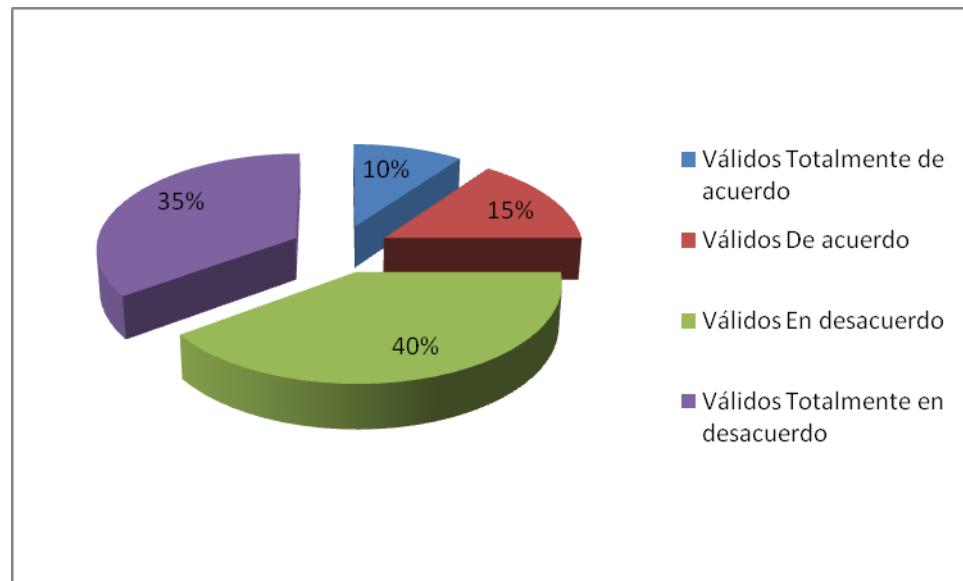
Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 45% está Totalmente en desacuerdo, 45% está en desacuerdo, que exista técnicas adecuadas para el manejo de conflictos dentro del grupo pastoral 5% de acuerdo, 5% totalmente de acuerdo ,lo que completa el total que es el 100% de los participantes

Cardona (2001), señala en algunas de sus características sobre los equipos de alto nivel de trabajo, que las personas son libres para expresar sus sentimientos y sus ideas, tanto acerca del problema como de la forma de trabajar del equipo, para el manejo de conflicto de forma adecuada se sugiere utilizar el Coaching como estrategia para fortalecer esta debilidad presentada por las pastorales, reforzando la comunicación entre los integrantes de los equipos.

**Cuadro 24**

**Los canales de comunicación entre los integrantes de la pastoral está basado en el respeto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	3	15,0	15,0	25,0
	En desacuerdo	8	40,0	40,0	65,0
	Totalmente en desacuerdo	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Gráfico 19.** Los canales de comunicación entre los integrantes de la pastoral está basado en el respeto

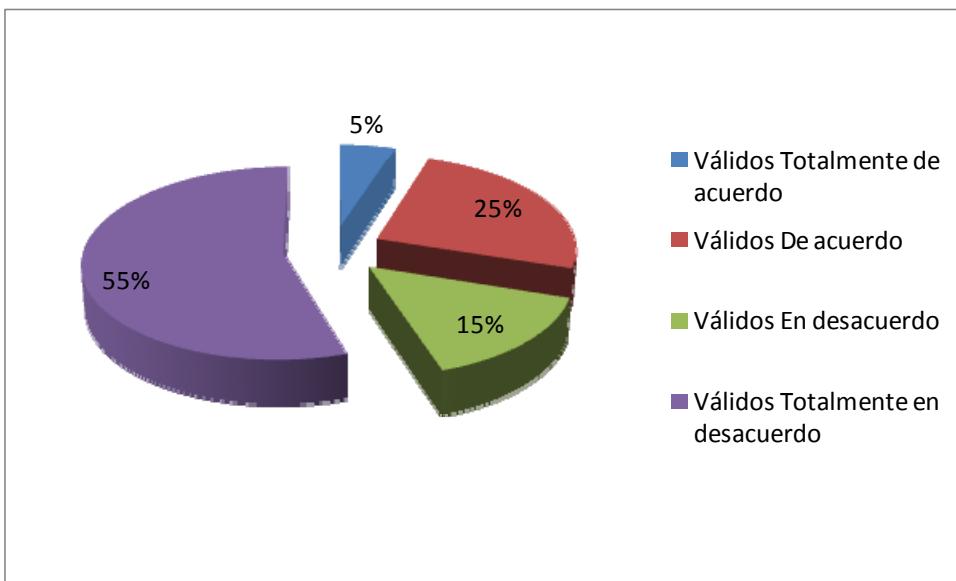
Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 40% está en desacuerdo que como integrante de la pastoral los canales utilizados por los integrantes del grupo está basado en el respeto, el 35% está totalmente en desacuerdo, 15% de acuerdo y un 10% en totalmente de acuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes.

Vecino (2008), indica que la importancia de la comunicación entre los participantes de los grupos de trabajo, es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo pastoral de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza, basado en el valor del respeto entre los integrantes. Esto indica que hay que trabajar y fomentar la comunicación en las pastorales.

**Cuadro 25**

**Se práctica el reconocimiento por las actividades realizadas en su grupo pastoral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			válido	acumulado	
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	5	25,0	25,0	30,0
	En desacuerdo	3	15,0	15,0	45,0
	Totalmente en desacuerdo	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



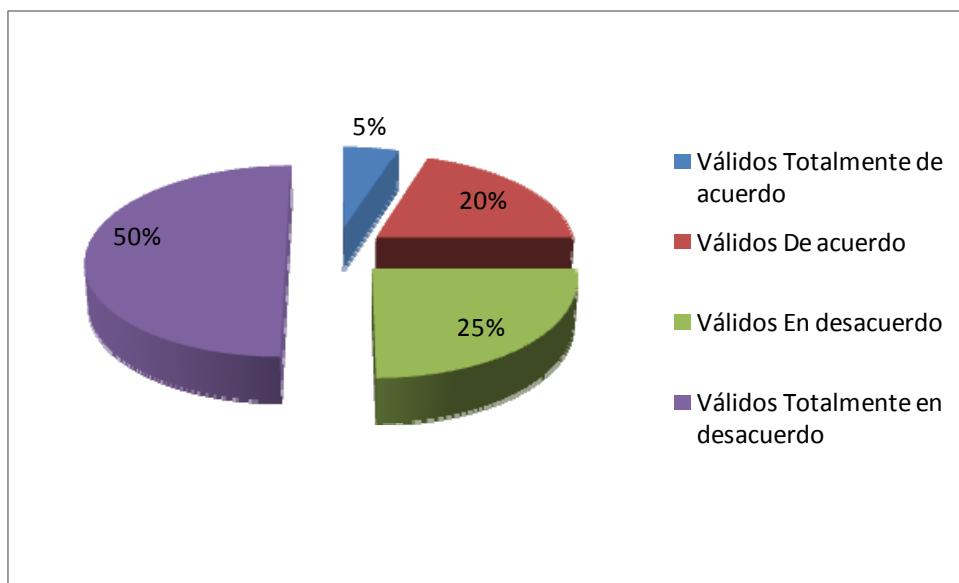
**Gráfico 20.** Se practica el reconocimiento por las actividades realizadas en su grupo pastoral

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 55% esta Totalmente en desacuerdo que como integrante de la pastoral se practique el reconocimiento por las actividades realizadas dentro de los grupos, el 25% de acuerdo, 15% está en desacuerdo y un 5% está totalmente de acuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes.

De tal manera, Vecino (2008) señala que la importancia Compensación o reconocimiento de cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo; así mismo se sugiere fortalecer el reconocimiento a los docentes de cada pastoral, ya que esto estimula la motivación y compromiso con la institución.

**Cuadro 26****El compromiso asumido es valorado por la institución**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0
	De acuerdo	4	20,0	25,0
	En desacuerdo	5	25,0	50,0
	Totalmente en desacuerdo	10	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

**Gráfico 21.** El compromiso asumido es valorado por la institución

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 50% está Totalmente en desacuerdo que como integrante de la pastoral el compromiso asumido por los grupos no es valorado por la institución, el 25% esta desacuerdo, 20% de acuerdo y un 5% está totalmente de acuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes.

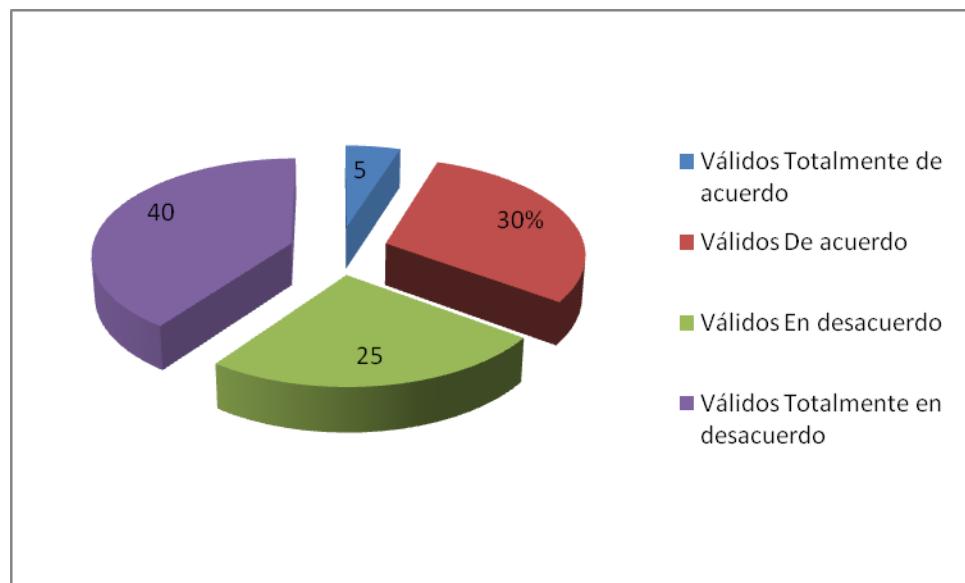
Vecino (2008), señala que la importancia del compromiso asumido por los grupos de trabajo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de

pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo, pero es importante que la institución promueva la valoración de este compromiso asumido por los docentes, por lo tanto, se recomienda reforzar esta debilidad presentada en el diagnóstico, utilizando la herramienta del Coaching para lograrlo.

**Cuadro 27**

**Se promueven las relaciones interpersonales dentro de su grupo pastoral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	6	30,0	30,0	35,0
	En desacuerdo	5	25,0	25,0	60,0
	Totalmente en desacuerdo	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Gráfico 22.** Se promueven las relaciones interpersonales dentro de su grupo pastoral

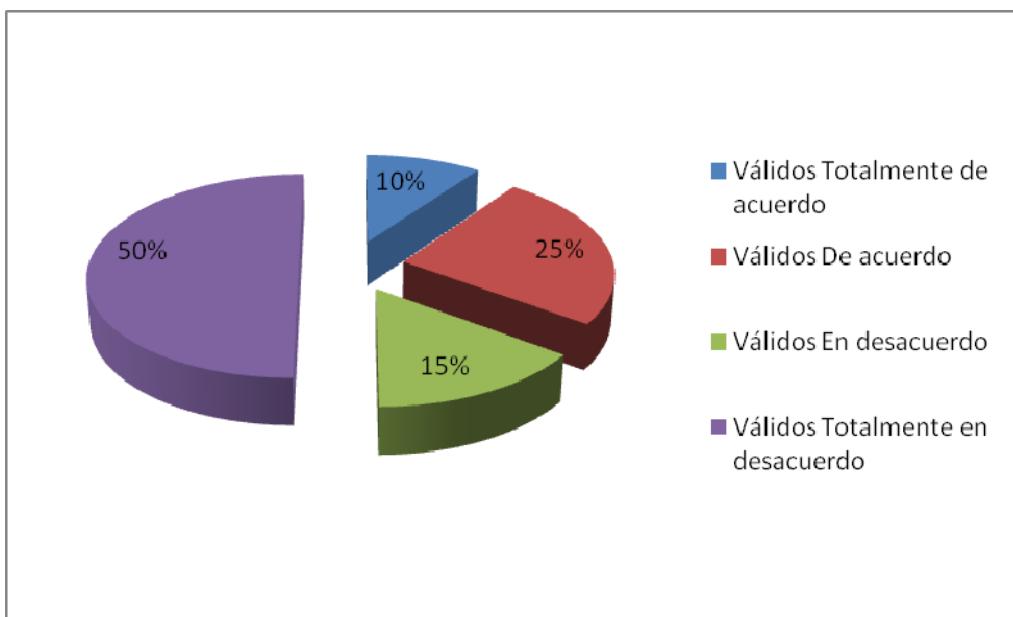
Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 40% está Totalmente en desacuerdo que como integrante de la pastoral promueven las relaciones interpersonales dentro del grupo, el 25% esta desacuerdo, 30% de acuerdo y un 5% está totalmente de acuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes.

Así mismo, Cardona (2001), señala debe existir una atmósfera de trabajo en el equipo cómoda, relajada y sin tensiones. Las personas participan y muestran interés por los temas planteados, fomentando las relaciones interpersonales entre los grupos pastorales, basados en el respeto de los integrantes de los equipos de trabajo. Por lo que se recomienda fortalecer a través del Coaching la relaciones interpersonales de los grupos pastorales.

#### **Cuadro 28**

#### **La programación prevista anualmente promueve la creatividad de su grupo pastoral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	10,0	10,0
	De acuerdo	5	25,0	35,0
	En desacuerdo	3	15,0	50,0
	Totalmente en desacuerdo	10	50,0	100,0
	Total	20	100,0	



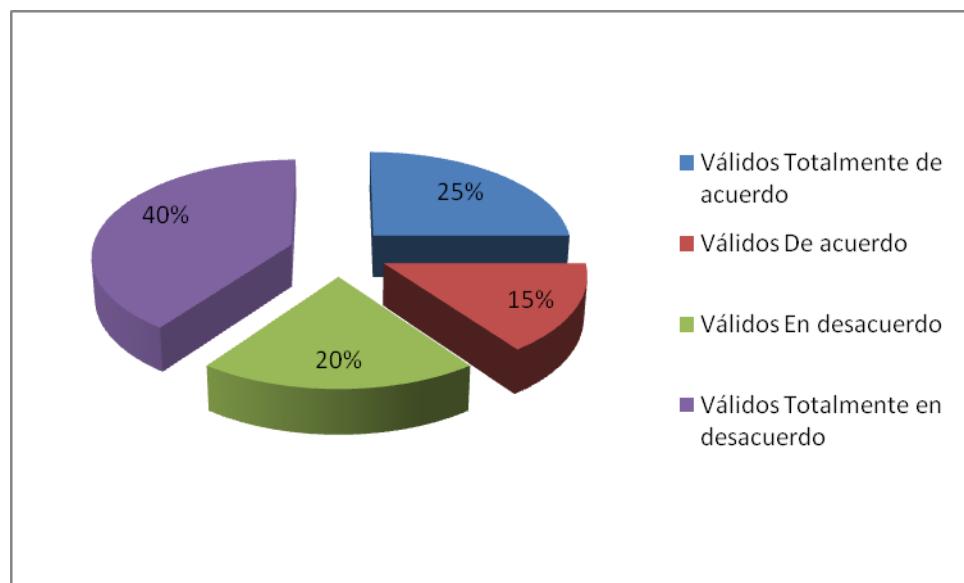
**Gráfico 23.** La programación prevista anualmente promueve la creatividad de su grupo pastoral

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 50% está Totalmente en desacuerdo que la programación prevista anualmente no promueve la creatividad del grupo pastoral, el 25% de acuerdo, 15% está en desacuerdo y un 5% totalmente de acuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes.

Duno (2011) Coaching posee un conjunto de características entre ellas se encuentra que es flexible brinda opciones para, dentro de un espacio donde se promueva la creatividad, se busquen múltiples y variadas maneras para llegar a los resultados de negocio. Así mismo, se recomienda aplicar la estrategia del Coaching para fortalecer la creatividad en la programación pastoral.

**Cuadro 29****Existe empatía entre los integrantes de su pastoral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	25,0
	De acuerdo	3	15,0	15,0	40,0
	En desacuerdo	4	20,0	20,0	60,0
	Totalmente en desacuerdo	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

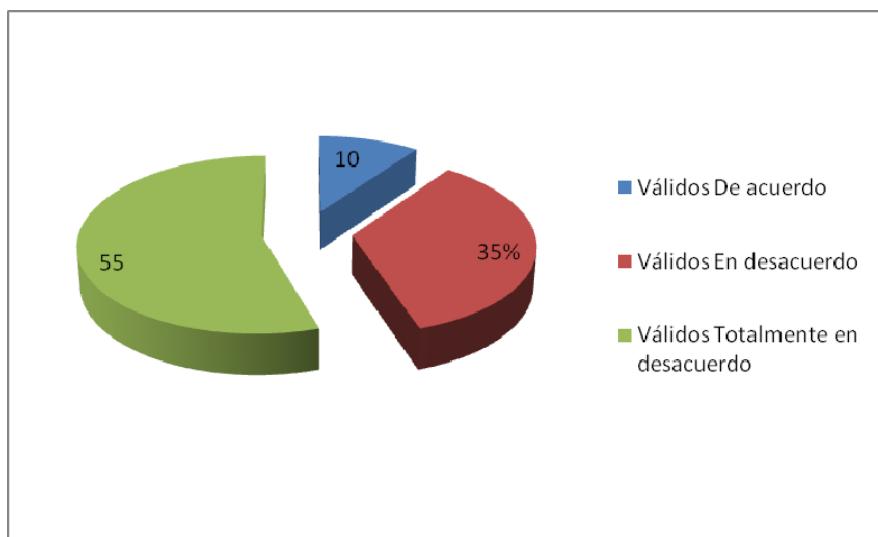
**Gráfico 24.** Existe empatía entre los integrantes de su pastora

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 40% está Totalmente en desacuerdo que como integrante de su grupo pastoral existe poca empatía entre los docentes, el 25% totalmente de acuerdo, 20% esta e desacuerdo y un 15% en de acuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes.

Por lo tanto, Duno (2011) el Coaching Promueve las relaciones: despierta el interés de la gerencia por el enfoque sistémico y la importancia de unas relaciones humanas de calidad en la organización, por lo que se sugiere fortalecer la empatía entre los docentes utilizando la herramienta del Coaching.

**Cuadro 30****El mecanismo de selección de integrantes considera el potencial de cada docente**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	De acuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	7	35,0	35,0	45,0
Válidos	Totalmente en desacuerdo	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Gráfico 25.** El mecanismo de selección de integrantes considera el potencial de cada docente

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 55% está Totalmente en desacuerdo que como integrante de la pastoral se maneje un mecanismo de selección de los integrantes del grupo que considere el potencial docente, el 35% esta desacuerdo y un 10% de acuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes.

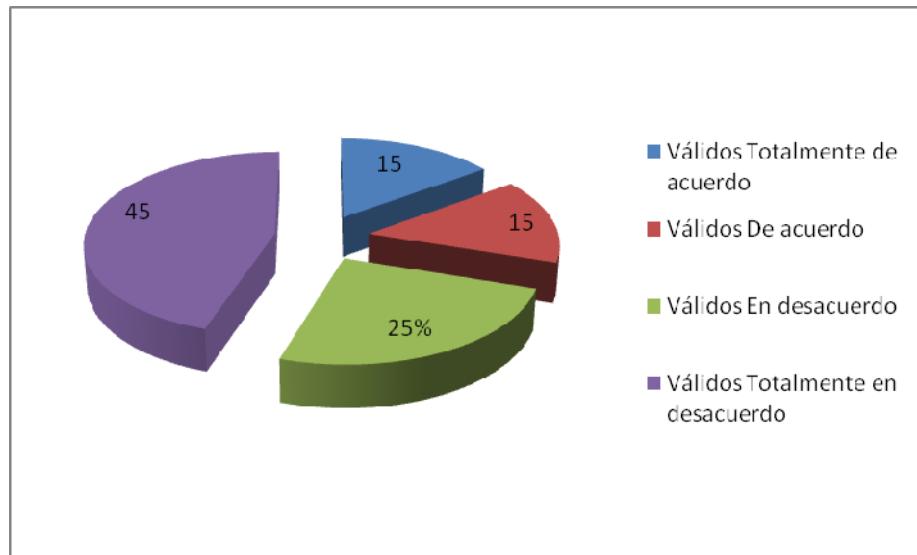
Según Zárate (2002), el Coaching es un proceso planificado de entrenamiento y desarrollo de una persona mediante el apoyo, consejo, tutela y asesoramiento de otra. Dicho proceso se basa en la detección de necesidades de cambio y en el establecimiento de objetivos de aprendizaje, utilizando diferentes métodos, realizando evaluaciones periódicas de los resultados y con un seguimiento constante, lo que

conlleva a actualizar las estrategias para la selección de los docentes de cada grupo pastoral, tomando en cuenta sus habilidades y fortalezas de cada persona.

**Cuadro 31**

**La dirección del equipo de trabajo promueve el logro de las metas establecidas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	15,0
	De acuerdo	3	15,0	15,0	30,0
	En desacuerdo	5	25,0	25,0	55,0
	Totalmente en desacuerdo	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Gráfico 26.** La dirección del equipo de trabajo promueve el logro de las metas establecidas

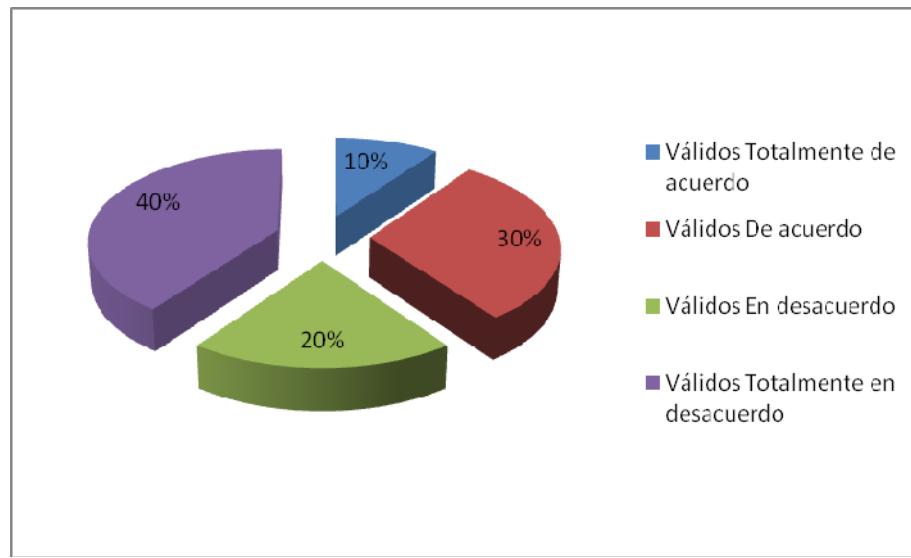
Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 45% está Totalmente en desacuerdo que como integrante de la pastoral la dirección del equipo promueve el logro de las metas establecidas, el 25% está en desacuerdo, 15% totalmente de acuerdo y un 15% de acuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes.

Según Goleman (2002), los equipos de alto desempeño puedan potenciar sus competencias principales y entiendan que la alineación estratégica de sus diferentes áreas es un proceso continuo, se podrá lograr en los participantes de las pastorales se activen las negociaciones, replanteamiento de las estrategias buscando siempre mantener óptimos niveles de ejecución, por lo tanto es importante promover a través de la estrategia del Coaching el logro de las metas establecidas por cada pastoral.

### Cuadro 32

#### El modelo de planificación de la pastoral se ajusta a las necesidades de la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	6	30,0	30,0	40,0
	En desacuerdo	4	20,0	20,0	60,0
	Totalmente en desacuerdo	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Gráfico 27.** El modelo de planificación de la pastoral se ajusta a las necesidades de la institución

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 40% está Totalmente en desacuerdo que como integrante de la pastoral el modelo de planificación se ajusta a las necesidades de la institución, el 30% de acuerdo, 30% de acuerdo y un 20% en desacuerdo y un 10% está totalmente de acuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes.

Según Berlana (2013) el Coaching debe crear un plan de acción hacia la mejora: de la planificación buscando un ambiente propicio para los docentes de las pastorales y puedan lograr resultados extraordinarios, por lo que se recomienda fortalecer los modelos de las planificaciones pastorales basados en los procesos de cambios que suceden actualmente.

### Cuadro 33

#### La organización de su pastoral se ajusta a las necesidades del colegio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	15,0
	De acuerdo	4	20,0	20,0	35,0
	En desacuerdo	4	20,0	20,0	55,0
	Totalmente en desacuerdo	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

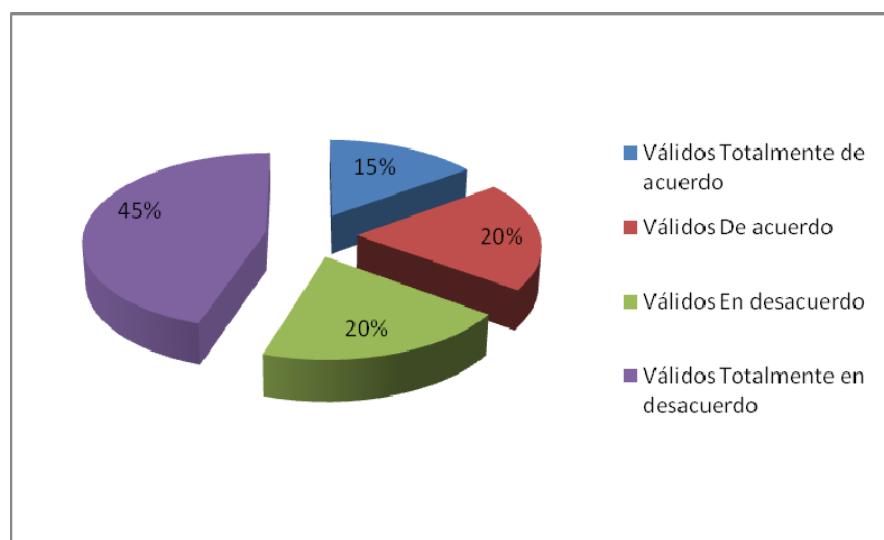


Gráfico 28. La organización de su pastoral se ajusta a las necesidades del colegio

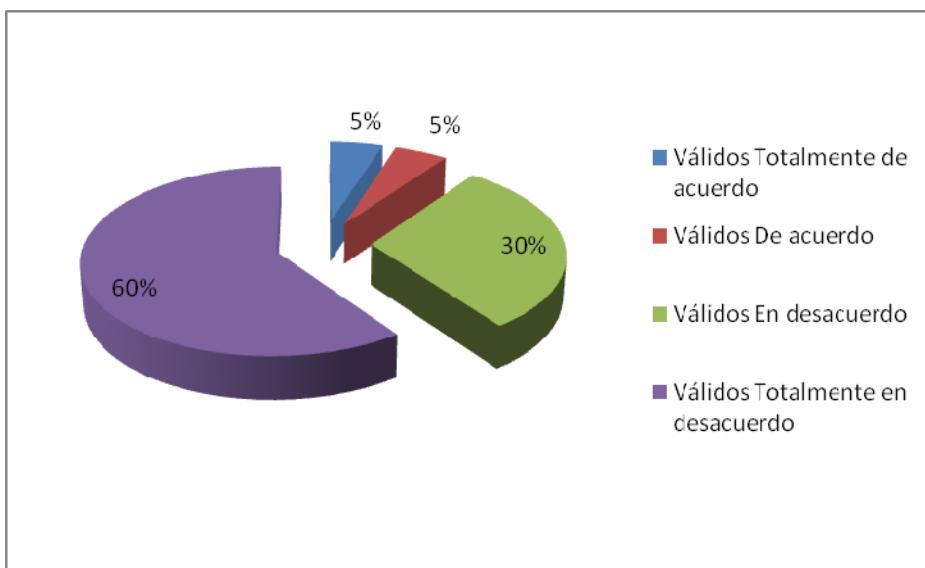
Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 45% está Totalmente en desacuerdo que como integrante de la pastoral la organización de su grupo se ajusta a las necesidades del colegio ,el 20% de acuerdo, 15% totalmente de acuerdo y un 20% en desacuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes.

Según los objetivos planteados por la institución entre uno de ellos se destaca “Crear espacios de reflexión y formación que permitan una acción pastoral más dinámica e integradora” no cumple con los datos obtenidos en el diagnostico ya que no está cubriendo la necesidad de formación que permita grupos pastorales, dinámicos, innovadores, creativos, en búsqueda de la excelencia educativa lo que difiere con la teoría organizativa del colegio

**Cuadro 34**

**Se realiza una evaluación de rendimiento del equipo pastoral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			válido	acumulado	
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	De acuerdo	1	5,0	5,0	10,0
	En desacuerdo	6	30,0	30,0	40,0
	Totalmente en desacuerdo	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



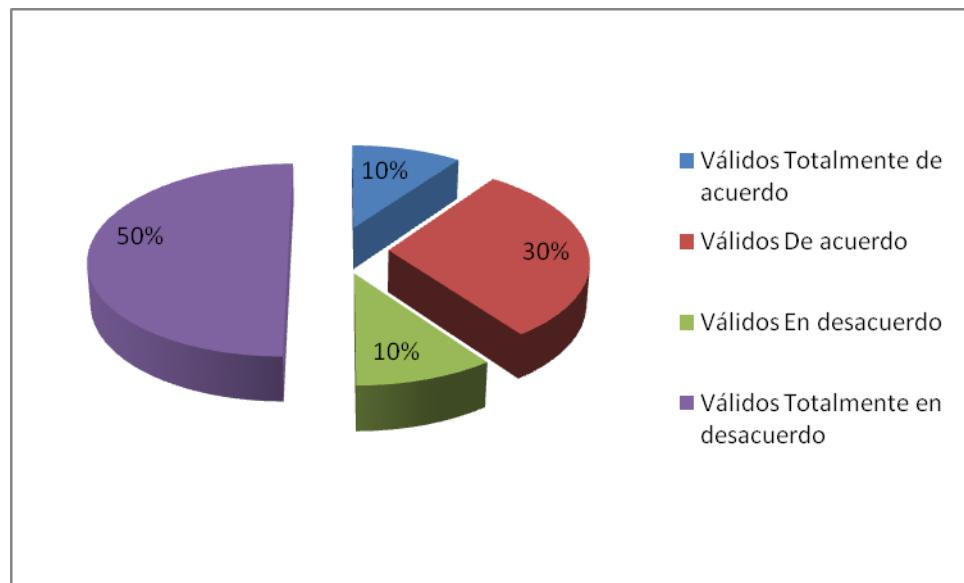
**Gráfico 29.** Se realiza una evaluación de rendimiento del equipo pastoral

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 60% está Totalmente en desacuerdo que como integrante de la pastoral son sometidos a evaluaciones de rendimiento por la institución, ,el 30% está en desacuerdo, 5% totalmente de acuerdo y un 5% está de acuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes.

De esta forma, González (2012), señala que el Modelo Educativo para el Siglo XXI deberá basarse en la formación y desarrollo de competencias profesionales, la relación didáctica es de suma importancia para que se cumpla de manera óptima el proceso educativo-formativo, pues acontecen diversas interacciones que constituyen el bagaje académico, socio-cultural y deontológico que definirá el ejercicio profesional del egresado en su contexto, por lo tanto, es necesario realizar evaluaciones de rendimiento en los grupos pastorales y fortalecer esta necesidad manifestada en la encuesta ya que la misma fomenta el desarrollo de las competencias docente.

**Cuadro 35****La gestión del proyecto pastoral parte de las necesidades de la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	6	30,0	30,0	40,0
	En desacuerdo	2	10,0	10,0	50,0
	Totalmente en desacuerdo	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Gráfico 30.** La gestión del proyecto pastoral parte de las necesidades de la institución

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 50% está Totalmente en desacuerdo como integrante de la pastoral que la gestión del proyecto parte de las necesidades de la institución ,el 30% de acuerdo, 10% totalmente de acuerdo y un 10% en desacuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes

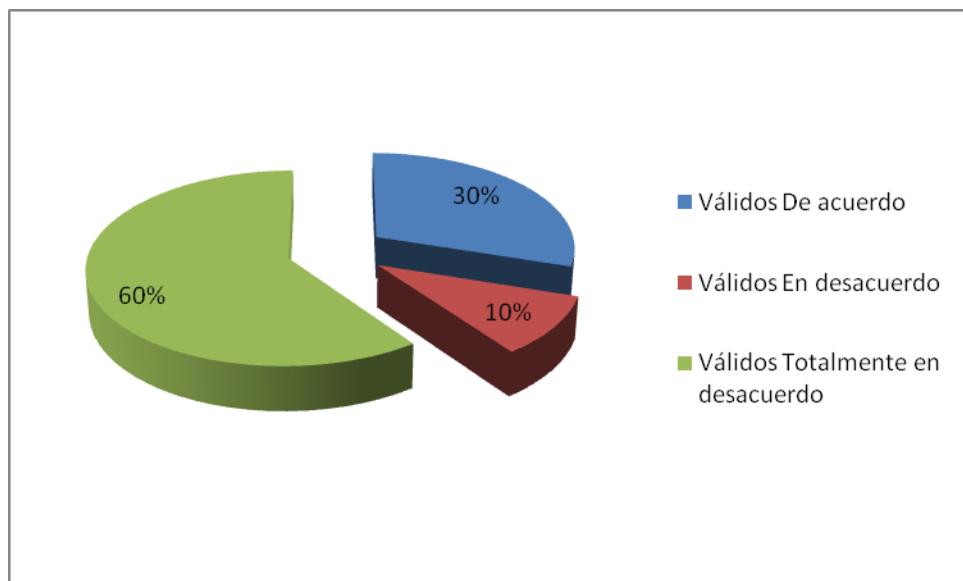
De tal manera, Según Duno (2011) el Coaching se debe centrar en objetivos: buscando la claridad en cómo, cuándo y porqué alcanzar los resultados y parte de las

necesidades de las organizaciones. Así mismo, se recomienda reforzar y revisar la gestión de proyecto por parte del colegio.

**Cuadro 36**

**La formación del talento humano es asumida como prioridad para el grupo pastoral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	De acuerdo	6	30,0	30,0	30,0
	En desacuerdo	2	10,0	10,0	40,0
Válidos	Totalmente en desacuerdo	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Gráfico 31.** La formación del talento humano es asumida como prioridad para el grupo pastoral

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: de 20 participantes un 60% está Totalmente en desacuerdo que como integrante la formación y desarrollo del talento humano no es asumida como prioridad para los grupos de la pastoral a la que pertenece el docente, 30% de acuerdo, 10% en desacuerdo, lo que completa el total que es el 100% de los participantes

Así mismo, Briceño (2012), señala acerca que el talento humano es un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, por considerarlo relevante ante una empresa, lo que significa que hay que estar siempre actualizando a las pastorales con nuevas estrategias, para que se incremente la calidad del trabajo en grupo.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **El Coaching como Estrategia para Fortalecer las Pastorales del Colegio Madre del Divino Pastor Caracas**

La propuesta está fundamentada en la estrategia del Coaching en la búsqueda de fortalecer los equipos de trabajo pastorales, la misma es definida por Leonard (1992) como una técnica de aprendizaje, toma de conciencia y responsabilización, a través de la introducción de elementos de reflexión que posicionan al interesado desde otra perspectiva, la misma ubicada en el campo educativo, estructurada en (4 ) fases para su desarrollo.

Para el diagnóstico de la propuesta participaron docentes de los diferentes niveles de educación (preescolar- Básica- Bachillerato), así como también parte del personal directivo de la institución.

Así mismo, tiene como propósito fortalecer los equipos de trabajo que están actualmente formados en el colegio, aplicando nuevas estrategias, desarrollando, fomentando las habilidades y destrezas que poseen los docentes, se dará a conocer en forma de talleres bajo la figura del Coaching educativo y está dirigido a todo el personal que labora dentro de la institución.

#### **Justificación**

La presente propuesta del Coaching como herramienta para fortalecer los equipos de Pastorales en el colegio Madre del Divino Pastor, ha sido diseñada con base en la revisión bibliográfica del Coaching Educativo. Dicha revisión y cómo se

evidencia en el capítulo correspondiente al marco referencial y en especial al tópico de “El Coaching Educativo”, se encontró que diversos autores establecen que el Coaching como una estrategia puede aplicarse en el área educativa, específicamente para fortalecer los equipos de trabajo dentro de la institución. Es por esto que, con base a lo encontrado, se propone al Coaching como herramienta para fortalecer a los equipos de trabajo, la cual puede ser adaptada y aplicada dependiendo de las necesidades del grupo de docentes que laboran en las pastorales.

La propuesta es relevante porque está dirigida a solucionar un problema que afecta el desempeño de los equipos de trabajo bajo el nombre de las pastorales, el mismo ofrece el desarrollo del talento humano, así como también la oportunidad de fortalecerse como grupos de trabajo efectivos.

En este orden de ideas, la propuesta de elaborar y proponer esta estrategia del Coaching tiene como finalidad: fortalecer a las competencias docentes, fomentar el desarrollo humano, y reestructurar los grupos de trabajo de las pastorales, buscando el logro de objetivos propuestos por la institución. Así, la utilización de una estrategia novedosa, amigable para los docentes, beneficiará de manera directa a la institución educativa Madre del Divino Pastor.

## **Fundamentación**

Se llamará Programa del Coaching para fortalecer los Grupos Pastorales, la misma es una iniciativa para fortalecer a los docentes y a los equipos de trabajo. El mismo será aplicado en los niveles educativos de preescolar, primaria, bachillerato, así como también las figuras directivas de la institución educativa.

Según Soto (2009), el coaching es una metodología educativa para el cambio y el coach un facilitador de procesos de cambio en las personas. Y como en cualquier otro enfoque moderno de facilitación, el coach se abstiene de opinar, dar respuestas o proponer soluciones. Es la persona la que decide el camino a seguir, al igual que en un proceso de trabajo en grupos tradicional, es el grupo mismo el que define sus conclusiones. El coach es tan sólo un facilitador pedagógico del proceso de cambio.

El autor señala que un coach educador debe construir capacidades para compartir metas y visiones, fomentar relaciones fuertes, trabajo colaborativo y alianzas, enfocarse en la auténtica educación democrática y participativa, comprender y liderar el proceso de cambio y encontrar nuevos enfoques de hacer y de ser, en búsqueda del logro de los objetivos o metas propuestas, por todo esto es importante que el docente busque y genere nuevos cambios, explore nuevas herramientas para la motivación y fortalezca el trabajo en equipo entre los mismos docentes de una institución como en los estudiantes, siempre buscando mejorar la calidad educativa.

De esta manera, la estrategia del Coaching contribuye al desarrollo organizacional de las instituciones educativas, puesto que debe ser capaz de establecer y desarrollar una sociedad colaborativa y de aprendizaje, capacitando a todos en el reconocimiento y la reflexión cognitiva, en la definición de objetivos y pasos específicos para la acción en el desarrollo de la inteligencia emocional y la búsqueda de resultados extraordinarios tan necesarios en nuestros espacios educativos en la perspectiva del desarrollo de competencias y talentos.

### **Propósito General**

Fortalecer a los grupos pastorales utilizando la estrategia del coaching en los docentes del Colegio Madre del Divino Pastor

### **Metas Propuestas**

- ◆ Desarrollar el talento humano de los docentes de la institución
- ◆ Dar a conocer sobre la estrategia del Coaching- Coaching Educativo
- ◆ Dar a conocer la importancia de equipos de trabajo y beneficios
- ◆ Formar grupos Pastorales con una nueva visión de trabajo en equipo
- ◆ Fortalecer las habilidades de los docentes en cuanto al trabajo en equipo

## **Estructura**

Partiendo del diagnóstico, se desarrollará en (4) Fases:

**I Sensibilización y Concientización de las Potencialidades Individuales y de las Pastorales.**

**II Generando Coaching Efectivo**

**III Conformación de las Pastorales y fomento de la Identidad Pastoral**

**IV Gestión del Cambio Creatividad e Innovación**

Se propone realizar un taller teórico- práctico de Sensibilización y Concientización de las potencialidades Individuales de las Pastorales para los docentes en la búsqueda de un cambio representativos en el personal que labora en la institución.

Luego, se realizará un segundo taller Teórico-Práctico denominado “Generando Coaching Efectivo”, para fortalecer y definir sobre la estrategia del Coaching, sus beneficios en el área educativa e importancia, en búsqueda del desarrollo del talento humano del personal docente del Colegio.

Se realizará un tercer taller Teórico-Práctico llamado “Conformación de las Pastorales y fomento de la Identidad Pastoral”, donde se conformaran los nuevos grupos Pastorales para el año 2015-2016, así como también la importancia del trabajo en equipo dentro de la institución para el logro con éxito de los objetivos propuestos.

Para culminar con los talleres se hará un cierre con el cuarto, el mismo se llama “Gestión del Cambio Creatividad e innovación”, en búsqueda de la motivación docente, de nuevas estrategias para desarrollar y potenciar las habilidades de cada docente y el equipo Pastoral.

Por otra parte, estos talleres deben programarse al inicio del año escolar, ya que anualmente se forman los grupos pastorales y se entregan las planificaciones.

Así mismo, debe hacerse un seguimiento sobre los avances de los talleres propuestos, tomando nota, anotando ideas y realizando feedback con los docentes, todo esto debe quedar reflejado en un informe.

## **Alcance de la Propuesta**

- ◆ Desarrollar el talento humano de los docentes
- ◆ Identificar las potencialidades de los participantes y de las pastorales.
- ◆ Mejorar el rendimiento de las pastorales en materia de creatividad e innovación, a partir del coaching docente

## **Limitaciones**

No se pueda aplicar en instituciones con estructuras muy rígidas y renuentes al cambio y al aprendizaje de nuevas herramientas para el desarrollo del talento humano en el capo educativo.

## **Estrategias del Taller**

Según, Fuentes (2011), un taller consiste en la reunión de un grupo de personas que desarrollan funciones o papeles comunes o similares, para estudiar y analizar problemas y producir soluciones de conjunto.

Así mismo, Fuentes (2011) define el taller profesional docente como unidades productivas de conocimientos a partir de una realidad concreta, para ser transferidos a esa realidad a fin de transformarla, donde los participantes trabajan haciendo converger teoría-práctica.

De esta manera, cada taller se realizará bajo la estrategia del Coaching, las mismas serán dirigidas por un Coach, quien aplicará diferentes herramientas novedosas para mantener motivados y con nuevas expectativas a los docentes de la institución. Haciendo cada taller una experiencia agradable y novedosa para los participantes.

1. Observación
2. Dinámicas de grupo
3. Audiovisuales

4. Registro de notas
5. Discusiones guiadas
6. Reflexión
7. Feedback

Finalmente, es importante mencionar que esta propuesta está dirigida a los docentes y personal y directivo del Colegio Mare del divino Pastor

#### **Tiempo de Duración y Lugar**

Los talleres se refieren a sesiones de 6 horas cada uno en donde se realizarán actividades los cuales se detallan a continuación:

## **Calendario de Actividades**

**Cuadro 37**

Taller	Fecha	Horas	Lugar
<b>Sensibilización y Concientización de las Potencialidades Individuales y de las Pastorales.</b>	10-09-2015	8:30 am 2.30 pm	Salón Audiovisual. Mariana Mogas
<b>Generando Coaching Efectivo</b>	11-09-2015	8:30 am 2.30 pm	Salón Audiovisual. Mariana Mogas
<b>Conformación de las Pastorales y fomento de la Identidad Pastoral</b>	12-09-2015	8:30 am 2.30 pm	Salón Audiovisual. Mariana Mogas
<b>Gestión del Cambio Creatividad e Innovación</b>	13-09-2015	8:30 am 2.30 pm	Salón Audiovisual. Mariana Mogas

# **Sensibilización y Concientización de las Potencialidades Individuales y de las Pastorales**



**El Coaching como estrategia para Fortalecer los equipos de trabajo de las pastorales de colegio Madre del Divino Pastor. Caracas**

**I Fase: Sensibilización y Concientización de las Potencialidades Individuales y de las Pastorales.**

**Objetivo General:**

Desarrollar la Sensibilización y Concientización de las Potencialidades Individuales y de las Pastorales del Colegio Madre del Divino Pastor Caracas.

**Contenido:**

- ◆ Definiciones de :  
Sensibilización-Concientización- Potencialidades- Pastorales
- ◆ Importancia de cada una de estas definiciones
- ◆ Definición de Pastoral por la AVEC
- ◆ Importancia de las Pastorales para la Institución

**Recursos**

- ◆ Presentación en Power Point sobre “**Sensibilización y Concientización de las Potencialidades Individuales y de las Pastorales**”
- ◆ Salón Audiovisual
- ◆ Material Impreso donde este la información a trabajar
- ◆ Material Impreso para las reflexiones de los docentes
- ◆ Video Bean

**Actividades teóricas:**

- ◆ Presentación en Power Point sobre “**Sensibilización y Concientización de las Potencialidades Individuales y de las Pastorales**”
- ◆ Actividad reflexiva sobre el tema expuesto.

### **Actividades Prácticas:**

Dinámica de Grupo al inicio: Presentación del Coah

#### **♦ El Rap**

En círculo los participantes permanecen de pie. El animador les explica que van a cantar un rap, para eso deben llevar un ritmo dando palmas, con las manos golpeando las piernas... Entonces el animador les enseña la canción que dice: " este rap que te voy a cantar es para mi nombre recordar, Patri Patri me llamo Patri" cuando la persona canta esto los demás le contesta "Patri Patri se llama..."

### **Presentación de un video para la Sensibilidad Docente**

#### **♦ LA DOCENCIA ES COMO UN VIAJE EN TREN**

<https://www.youtube.com/watch?v=W83G4eOuMoc>

### **Video para Reflexión Final**

#### **♦ MAESTROS INSPIRADORES, ALUMNOS PARA EL MUNDO.**

<https://www.youtube.com/watch?v=N9Wp5CyyMrY>

### **Hoja para la Reflexión Final y ser compartida con el Grupo**

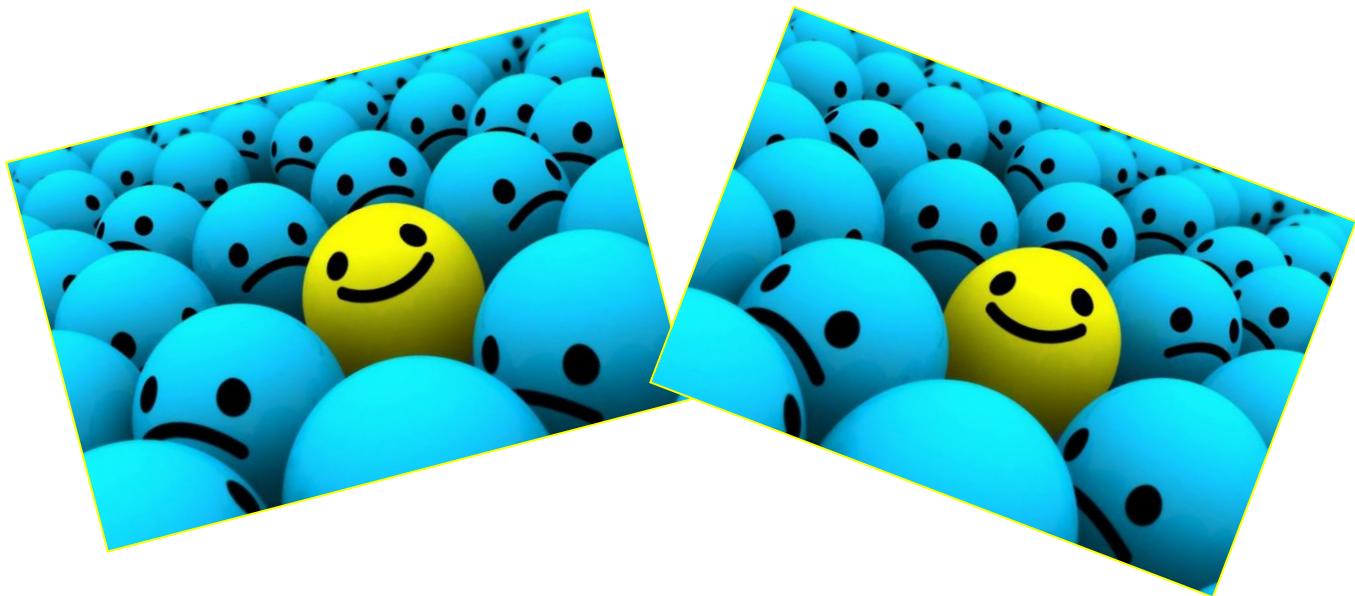
#### **Cuadro 38**

¿Qué Aprendí?	
¿Qué aplicar?	
Preguntas	

**Competencias a alcanzar al cierre de la Fase I Sensibilización y Concientización**  
**de las Potencialidades Individuales y de las Pastorales.**

**Cuadro 39**

Competencias	Cognoscitivo	Procedimental	Actitudinal
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza Nuevas estrategias del rol docente.</li> <li>-Analiza importancia de los grupos pastorales</li> <li>- Reconozca las potencialidades individuales y grupales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Construcción conceptos nuevos.</li> <li>-Desarrollo de nuevas estrategias para el logro de objetivos en los grupos pastorales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manifiesta la necesidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en los grupos pastorales.</li> <li>-Manifiesta Receptividad sobre lo aprendido.</li> </ul>





## AGENDA

### Anexo Fase I

#### Cuadro 40

Horario	Itinerario
8:00 am– 9:00 am	Inicio- Presentación Coah y Dinámica de Inicio
9:00 am -10:30	Inicio de Presentación y contenido y finalizar video Reflexivo “ La docencia es como un viaje en tren”
10:30 am 12:00	Analís is reflexivo sobre el video “ <b>La docencia es como un viaje en tren</b> ” individual y grupal
12:30 pm– 1:00 pm	Descanso
1:00 pm- 2:30 pm	Relación del los conocimientos con la vida diaria y finalizar video sobre” <b>Maestros Inspiradores, Alumnos Para El Mundo</b> ” Hoja de Reflexión



# Generando Coaching

## Efectivo



El Coaching como estrategia para Fortalecer los equipos de trabajo de las pastorales de colegio adre del Divino Pastor. Caracas

## **II Fase: Generando Coaching Efectivo**

### **Objetivo General:**

Describir el Coaching como estrategia para fortalecer los equipos Pastorales del Colegio Madre del Divino Pastor Caracas.

### **Contenido:**

- ◆ Definiciones de :
- ◆ Coaching - Coaching Educativo – Trabajo en equipo bajo la figura del Coaching
- ◆ Tipos de Coaching
- ◆ Aprendizaje Transformacional
- ◆ Importancia del Coaching en el área Educativa
- ◆ Como aplicar el Coaching en nuestra vida.

### **Recursos**

- ◆ Presentación en Power Point sobre” **Generando Coaching Efectivo**”
- ◆ Salón Audiovisual
- ◆ Material Impreso donde esté la información a trabajar
- ◆ Material Impreso para las reflexiones de los docentes
- ◆ Video Beam

### **Actividades teóricas:**

- ◆ Presentación en Power Point sobre “**Generando Coaching Efectivo**”
- Actividad reflexiva sobre el tema expuesto.

### **Actividades Prácticas:**

Dinámica de Grupo al inicio: Presentación del Coah

## **LA NOTICIA**

El animador puede motivar el ejercicio diciendo: "A diario recibimos noticias, buenas o malas. Algunas de ellas han sido motivo de gran alegría, por eso las recordamos con mayor nitidez. Hoy vamos a recordar esas buenas noticias". Explica la forma de realizar el ejercicio: los participantes deben anotar en la hoja las tres noticias más felices de su vida (quince minutos). En plenario las personas comentan sus noticias: en primer lugar lo hace el Animador, lo sigue su vecino de la derecha y así sucesivamente hasta terminar. En cada ocasión, los demás pueden aportar opiniones y hacer preguntas.

### **Presentación de un video ¿Qué es el Coaching?**

#### **¿QUE ES COACHING?**

<https://www.youtube.com/watch?v=UzdNDdOz-CK>

### **Presentación de un video El Coaching Educativo**

#### **COACHING EDUCATIVO**

<https://www.youtube.com/watch?v=aIrq5kUO5BM>

### **Presentación de un video Procesos de Aprendizaje para los docentes**

#### **PROCESOS Y APRENDIZAJE: COACHING PARA DOCENTES**

<https://www.youtube.com/watch?v=1fbKtahoHhs>

### **Presentación de un video Trabajo en equipo**

#### **TRABAJO EN EQUIPO - ESE NO ES MI PROBLEMA (perrito) reflexión**

[https://www.youtube.com/watch?v=p\\_O8mC4WrV8](https://www.youtube.com/watch?v=p_O8mC4WrV8)

## **Presentación de Video sobre trabajo en equipo**

### **LA CARRETA TRABAJO EN EQUIPO**

<https://www.youtube.com/watch?v=FODDjaQsqwk>

#### **Feedback**

El coach comparte sus pensamientos con el docente con el propósito específico de estimular un cambio deseado por el maestro.

**Así, algunos ejemplos de observaciones son:**

- Me parece que tienes ciertas fortalezas que no estás aprovechando plenamente.
- Puede ser que tu problema provenga de tu manera de comunicarte con tus empleados.
- Te informo de que tu comportamiento no es congruente con tus objetivos.
- Te pido que durante esta semana intentes ver la situación de otra manera.
- ¿Sabías que hay un libro sobre este tema que te resultaría muy útil?
- Si quieres conseguir algo nuevo haz algo diferente.
- Si no te gusta lo que recibes, presta atención a lo que emites.

#### **El trabajo en equipo**

##### **Cuadro 41**

Ventajas	Desventajas

## **¿Cómo Organizar mi Grupo Pastoral a través del Coaching?**

Cuadro 42

## Organizar mi Grupo Pastoral



### **Competencias a alcanzar al cierre de la Fase II Generando Coaching efectivo**

**Cuadro 43**

Competencias	Cognoscitivo	Procedimental	Actitudinal
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza las estrategias del Coaching.</li> <li>-Analiza importancia del Coaching Educativo</li> <li>-Estudia las ventajas del trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Construcción conceptos nuevos.</li> <li>-Desarrollo de equipos de trabajo bajo la estrategia del Coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manifiesta la necesidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en los grupos pastorales.</li> <li>-Manifiesta Receptividad sobre lo aprendido.</li> <li>- Reflexión acerca de los de su participación de los grupos pastorales</li> </ul>



## AGENDA

### Anexo 2 de Fase II

#### Cuadro 44

Horario	Itinerario
8:00 am– 8:30 am	Inicio- Presentación Coah y Dinámica de Inicio
8:30 am -10:00 am	Inicio de Presentación de contenido a trabajar Video del “¿Qué es el Coaching? Video de Coaching Educativo Video para aprendizaje para docentes Cerrando con <b>Feedback</b>
10:00 am 10:30	Descanso
10:30 am– 12:30 pm	Video Reflexivo sobre trabajo en equipo Ese no es mi problema” Presentación sobre Trabajo en equipo Realizar actividad práctica de ventajas y desventajas del trabajo en equipo Video sobre trabajo en equipo La carreta
12:30 pm- 1:00 pm	Descanso
1:00 pm-2:30 pm	Reflexión oral sobre Video de La carreta Agruparse por Pastoral y llenar hoja entregada sobre Como Organizar mi grupo pastoral a través del Coaching



# **Conformación de las Pastorales y fomento de la Identidad Pastoral**



**El Coaching como estrategia para Fortalecer los equipos de trabajo de las pastorales de colegio adre del Divino Pastor. Caracas**

### **III Fase: Conformación de las Pastorales y fomento de la Identidad Pastoral**

#### **Objetivo General:**

Definir la Conformación de las Pastorales y Fomentar la identidad de los equipos Pastorales del Colegio Madre del Divino Pastor Caracas.

#### **Contenido:**

- ◆ Definir:
- ◆ Nuevos grupos Pastorales para el año 2015-2016 del colegio Madre del Divino Pastor
- ◆ Dar a conocer los lineamientos Pastorales para la AVEC
- ◆ Informar los objetivos propuestos por la AVEC para el trabajo Pastoral del año 2015-2016
- ◆ Elaboración de planificación de las pastorales

#### **Recursos**

- ◆ Presentación en Power Point sobre” **Conformación de las Pastorales y fomento de la Identidad Pastoral**”
- ◆ Salón Audiovisual
- ◆ Material Impreso donde este la información a trabajar
- ◆ Video Bean

#### **Actividades teóricas:**

- ◆ Presentación en Power Point sobre “**Conformación de las Pastorales y fomento de la Identidad Pastoral**”

#### **Actividades Prácticas:**

Dinámica de Grupo al inicio: Presentación del Coah

## **LA PELOTA PREGUNTONA**

El animador entrega una pelota a cada equipo, invita a los presentes a sentarse en círculo y explica la forma de realizar el ejercicio. Mientras se entona una canción la pelota se hace correr de mano en mano; a una señal del animador, se detiene el ejercicio. La persona que ha quedado con la pelota en la mano se presenta para el grupo: dice su nombre y lo que le gusta hacer en los ratos libres. El ejercicio continúa de la misma manera hasta que se presenta la mayoría. En caso de que una misma persona quede más de una vez con la pelota, el grupo tiene derecho a hacerle una pregunta.

### **Conformación de Equipos Pastorales**

Se colocaran los nombres de las pastorales en una hoja

Se colocaran en una caja diseñada especialmente para la actividad, la cantidad de paletitos (60), se hará con antelación papeles indicando el nombre de las pastorales seria (15) por cada pastoral, luego cada docente sacará al azar el nombre de la pastoral que pertenece.

De esta manera cada integrante de las pastorales se sentara con su grupo en una mesa especial con el nombre de su pastoral para continuar con la presentación, de los objetivos planteados.

Luego de terminada la presentación, se dará inicio a la entrega de una carpeta con los materiales impresos para que cada grupo se organice aplicando los conocimientos adquiridos de la Fase II, y realice la planificación de su pastoral para el año 2015-2016.

### **Para Finalizar**

Cada pastoral realizará una breve exposición sobre la planificación y los roles de cada integrante de su pastoral. Dejando asentando todo por escrito para luego fotocopiarlo y sea entregado a cada docente.

De este manera todos podrán tener y saber de los grupos pastorales y estar involucrados de lo que cada quien vaya a realizar.

### **Video de culminación y cierre de la actividad**

Arte de ser Educador

<https://www.youtube.com/watch?v=wtFLdPoquH4>

**Competencias III Fase Conformación de las Pastorales y fomento de la Identidad Pastoral**

**Cuadro 45**

Competencias	Cognoscitivo	Procedimental	Actitudinal
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar la importancia de los grupos pastorales</li> <li>- Definir la importancia del cumplimiento y seguimiento del trabajo pastoral.</li> <li>- Concebir las pastorales como equipo de trabajo efectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formación de grupos pastorales 2015-216</li> <li>-Desarrollo de planificación de las pastorales</li> <li>-Exposición de planificación de las pastorales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manifiesta la necesidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la fase II.</li> <li>-Manifiesta Receptividad sobre la importancia de las pastorales y trabajo en equipo.</li> </ul>



## **AGENDA**

### **Anexo 3 de la Fase III**

#### **Cuadro 46**

<b>Horario</b>	<b>Itinerario</b>
8:00 am– 8:30 am	Inicio- Presentación Coah y Dinámica de Inicio
8:30 am -10:00 am	Conformación de grupos Pastorales Presentación propuesta para la fase III
10:00 am 10:30	Descanso
10:30 am– 12:30 pm	Planificación reunión por grupo de pastoral
12:30 pm- 1:00 pm	Descanso
1:00 pm-2:30 pm	Cierre del taller con el video reflexivo



# Gestión del Cambio

## Creatividad e Innovación



El Coaching como estrategia para Fortalecer los equipos de trabajo de las pastorales de colegio adre del Divino Pastor. Caracas

## **Fase IV : Gestión del Cambio Creatividad e Innovación**

### **Objetivo General:**

Analizar la Importancia de la Gestión del Cambio Creatividad e Innovación de los docentes y grupos pastorales del Colegio Madre del Divino Pastor Caracas.

### **Contenido:**

- ◆ Definir:
  - Gestión de Cambio- Creatividad- Innovación
  - Motivación del docente
  - Importancia del docente innovador

### **Recursos**

- ◆ Presentación en Power Point sobre “**Gestión del Cambio Creatividad e Innovación**” Salón Audiovisual
- ◆ Material Impreso donde este la información a trabajar
- ◆ Video Ben

### **Actividades teóricas:**

- ◆ Presentación en Power Point sobre “**Gestión del Cambio Creatividad e Innovación**”
- ◆ **Actividades Prácticas:**

Dinámica de Grupo al inicio: Presentación del Coah

## **TEMORES Y ESPERANZAS**

En una hoja de papel cada persona libremente escribe sus inquietudes, temores y esperanzas acerca de una situación que debe afrontar en su vida o en el grupo. Luego el conductor de la dinámica solicita que cada persona le informe los 2 temores y

esperanzas más importantes para anotarlas en el tablero. Luego de anotadas las respuestas, en conjunto se toman en consideración las dos de mayor frecuencia, para discutir sobre ellas.

### **Video de Inicio sobre Motivación para el Maestro**

#### **MOTIVACIÓN PARA UN MAESTRO**

<https://www.youtube.com/watch?v=10Kg-Y9pUic>

### **Video de Innovación docente**

#### **Innovación educativa**

<https://www.youtube.com/watch?v=zr0KFnjIb-Q>

### **Video de Gestión de Cambio**

#### **Gestión del Cambio Organizacional**

<https://www.youtube.com/watch?v=UScJyzLHMr0>

#### **La gestión del cambio en el sector de la educación**

<https://www.youtube.com/watch?v=IDvWrCeLFaQ>

### **Para finalizar**

#### **Vídeo Reflexivo Ser docente**

#### **SER DOCENTE**

<https://www.youtube.com/watch?v=8edTUGnNUAk>

#### **MAESTROS QUE DEJAN HUELLA**

<https://www.youtube.com/watch?v=Eso6f01mwJo>

## Actividad Reflexiva

Cuadro 47

¿Qué Aprendí?	
¿Cómo me sentí?	
¿Qué aplicar?	
Preguntas	



LA MOTIVACIÓN EN EL MUNDO DEL TRABAJO



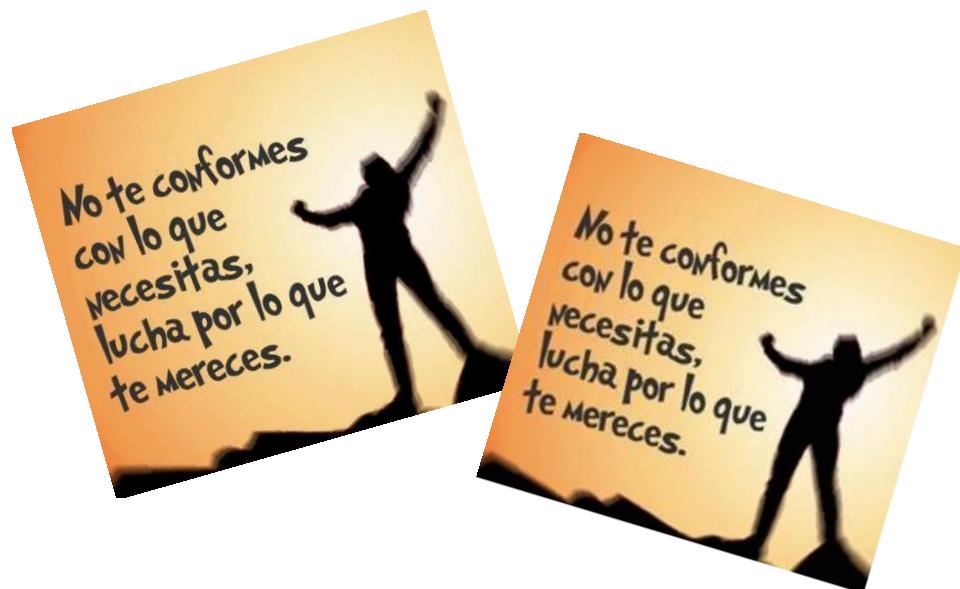
“La motivación es la gasolina del cerebro”



**Competencias de la fase IV sobre la Gestión de Cambio Creatividad e Innovación**

**Cuadro 48**

	<b>Cognoscitivo</b>	<b>Procedimental</b>	<b>Actitudinal</b>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir la gestión de cambio</li> <li>- Reconocer la importancia de la motivación al docente</li> <li>- Reconocer la importancia de la Innovación y la creatividad en la actividad pastoral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar nuevas estrategias para el cambio en la actividad pastoral</li> <li>- Desarrollar nuevas estrategias de innovación</li> </ul> <p>En la acción pastoral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manifiesta la necesidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la fase VI.</li> <li>-Manifiesta Receptividad sobre la importancia de La gestión de cambio, motivación e innovación docente</li> </ul>



## AGENDA

### Anexo 4 fase IV

#### Cuadro 49

Horario	Itinerario
8:00 am– 8:30 am	Inicio- Presentación Coah y Dinámica de Inicio
8:30 am -10:00 am	Presentación en Power Point sobre tema de la Fase IV Video de Motivación del docente Video de innovación Espacio reflexivo y exposición de docentes oralmente
10:00 am 10:30	Descanso
10:30 am– 12:30 pm	Presentación de Gestión de Cambio Video de la Gestión de cambio
12:30 pm- 1:00 pm	Descanso
1:00 pm-2:30 pm	Cierre del taller con el video reflexivo Elaboración de Actividad escrita reflexiva



## Formas de Seguimiento del Coaching

En todas las Fases el Coach Busca fortalecer en los docentes:



Grafico nro \_\_\_\_ Según el Coaching. Tomado de Coaching Docente

Para aplicar el seguimiento se realizará:

**Monitorización del Rapport:**

Según el Coaching docente guía práctica, la palabra **rapport** se refiere a la conexión o la sintonía que existe entre el coach y su cliente.

La responsabilidad del coach es crear un entorno donde el rapport y la confianza reinen

### **Las tres fases del contacto eficaz:**

**PERCEPCIÓN DEL OTRO:** Observación de sus mensajes verbales y, especialmente, no verbales. Se trata de recoger información sobre su estado físico y emocional, su “ritmo”.

**ACOMPASAMIENTO:** Atención centrada principalmente en el otro (afiliación). Sintonizar nuestro propio cuerpo y nuestra forma de hablar con los aspectos más relevantes de la conducta de la otra persona. Nos “acoplamos” en aspectos como:

**El Cuerpo :** postura, movimientos, respiración, ademanes, gestos e inclinaciones

**La voz :** tono, timbre, volumen, ritmo, velocidad del habla

**Lenguaje :** *nivel* cultural, experiencias, estilo e intereses

**LIDERAZGO (DESACOMPASAMIENTO):** Atención centrada en uno mismo (posicionamiento) y objetivos (logro). Cuando la fase de acompañar se ha consolidado, estamos entonces en disposición de intentar influir positivamente sobre la otra persona, de tomar la iniciativa para conducir la comunicación.

### **Realizar la escucha activa**

Con la escucha se ayudará a quien quiere escucharse a sí mismo. Así se llegará a diferenciar entre lo que se cuenta a si mismo y lo que es en realidad.

En el coaching, y durante el desarrollo de cada Fase se trata de escuchar la expresión completa del docente, más allá de las palabras. De hecho, las palabras representan una parte muy pequeña de la expresión completa del maestro.

## **Es Importante**

Escuchar para percibir

¿Qué puedes escuchar o “percibir”? Por ejemplo:

- Sus emociones
- Su nivel de energía
- Su lenguaje corporal
- Lo que no dice
- Su cara
- El volumen de su voz
- El ritmo con que habla
- El contexto de donde proviene su explicación
- Las pausas que marca
- Sus motivos más profundos
- ¿Dónde / cómo mira cuando te habla?



## **Recomendaciones**

- ◆ Se recomienda realizar los talleres al inicio del año escolar
- ◆ Se invita a entregar certificados por la participación de 24 horas de taller, los mismos forman parte del currículum del docente, y por la tabla de categorías con la que se trabaja para la clasificación de los profesores , los talleres suman puntos y esto es un beneficio para fomentar la motivación en los maestros.
- ◆ Se recomienda a la institución realizar nuevos talleres basados en la estrategia del Coaching docente.
- ◆ Se invita a realizar seguimiento sobre los nuevos equipos de trabajo de las pastorales asesorados por el coach de liderizará los talleres.

**“ El talento gana Partidos... pero el trabajo en equipo y la inteligencia ganan campeonatos”.....**

**Michael Jordan**

## **CAPITULO VI**

### **FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

#### **Fase de La Factibilidad de la Propuesta**

La propuesta del Coaching como estrategia para fortalecer los equipos de trabajo de pastorales del Colegio Madre del Divino Pastor, se considera factible para el año escolar 2015-2016, considerando los resultados obtenidos en esta fase, la cual tuvo como objetivo Determinar la Factibilidad operativa y social de la propuesta basada en el Coaching Educativo que contribuya a fortalecer las pastorales como Equipos Efectivos de trabajo en el Colegio Madre del Divino Pastor Caracas.

Se dividió en los objetivos por fases:

**Fase I :** Desarrollar la Sensibilización y Concientización de las Potencialidades Individuales y de las Pastorales del Colegio Madre del Divino Pastor Caracas.

**Fase II:** Describir el Coaching como estrategia para fortalecer los equipos Pastorales del Colegio Madre del Divino Pastor Caracas

**Fase III:** Definir la Conformación de las Pastorales y Fomentar la identidad de los equipos Pastorales del Colegio Madre del Divino Pastor Caracas.

**Fase IV:** Analizar la Importancia de la Gestión del Cambio Creatividad e Innovación de los docentes y grupos pastorales del Colegio Madre del Divino Pastor Caracas

#### **Sujetos participantes**

Se seleccionó una muestra intencional, constituida por 20 participantes, divididos de la siguiente manera: (a) 5 docentes de preescolar; ( b) 5 docentes de Primaria; (c) 5 docentes de Bachillerato; (d) 5 participantes a nivel directivo.

## **Procedimiento**

Para poder desarrollar la propuesta basada en el Coaching y realizar la encuesta, se solicitó un permiso en la dirección del plantel, la misma fue una entrevista sostenida con la Directora del colegio y la subdirectora, las mismas aprobaron y revisaron la encuesta manifestando excelente disposición y brindado su apoyo para la propuesta.

## **Técnica e Instrumento**

Para la realización de esta propuesta se hizo indispensable la utilización de una técnica y un instrumento destinados a la búsqueda de la información que permitieron dar la elaboración de esta propuesta.

Así mismo, el instrumento utilizado fue la encuesta el mismo contó de 8 preguntas cerradas. Se utilizó el programa SPSS Análisis de Fiabilidad aplicado para la confiabilidad del instrumento arrojando como resultado 0,957 lo que significa que es altamente significativo.

## **Resultados y Análisis de Datos**

Los resultados de la propuesta corresponden a un diagnóstico de la situación actual sobre los grupos pastorales para fortalecerlos utilizando el Coaching como estrategia en el Colegio Madre del Divino Pastor en caracas. Se presentan en cuadros tabulados con preguntas cerradas: SI o NO, conformado por 8 ítems, los cuales fueron analizados con el programa SPSS los cuales se detallan a continuación:

### **Cuadro 50**

#### **Existen equipos que se pueden utilizar dentro del colegio para el desarrollo del talento humano**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	20	100,0	100,0	100,0

Del cuadro anterior se desprende que de 20 participantes el 100% está de acuerdo con que hay equipos disponibles que se pueden utilizar para el desarrollo del talento humano de los docentes que laboran en el colegio Madre del Divino Pastor

### Cuadro 51

#### **Usted tiene disponibilidad para aprender nuevas herramientas de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	20	100,0	100,0	100,0

Del cuadro anterior se desprende que de 20 participantes el 100% está de acuerdo con que tienen disponibilidad para aprender nuevas herramientas de trabajo para el desarrollo del talento humano en los docentes que laboran en el colegio Madre del Divino Pastor

Según, Vecino (2008) Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros de las pastorales del Colegio Madre del Divino Pastor.

### Cuadro 52

#### **Le gustaría conocer sobre la herramienta del Coaching educativo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	20	100,0	100,0	100,0

Del cuadro anterior se desprende que de 20 participantes el 100% está de acuerdo que le gustaría conocer sobre la herramienta del coaching educativo, para el desarrollo de talento humano en los docentes del colegio Madre del Divino Pastor.

Según, Chiavenato (2004), al tratar el Coaching como estrategia esencial para el desarrollo del talento humano, señala la labor actual del coach, en un mundo moderno en constante cambio, como una tarea clave y conectiva entre las demandas organizacionales y las responsabilidades formativas y educativas, esto trae como consecuencia la formación de docentes y grupos de trabajo de alto desempeño en el colegio madre del divino Pastor.

**Cuadro 53**

**Se adaptaría dentro de las hora laborales para emprender una propuesta de asesoramiento**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	20	100,0	100,0	100,0

Del cuadro anterior se desprende que de 20 participantes el 100% está de acuerdo y tienen la disponibilidad que dentro de las horas laborables se emplee una propuesta de asesoramiento para fortalecer los equipos de trabajo de las pastorales.

Según Cardona (2001), los docentes o personas que formen el equipo de trabajo deben sentirse bien comprendidos y aceptados por todos sus miembros, lo que significa que los docentes del Colegio Madre del Divino Pastor en caracas están dispuestos a emprender la propuesta del coaching y a la gestión de cambio.

**Cuadro 54**

**Usted se siente comprometido con la institución, nuevas formas de desarrollar el talento humano**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	20	100,0	100,0	100,0

Del cuadro anterior se desprende que de 20 participantes el 100% está de acuerdo con que se siente comprometido con la institución, para desarrollar el talento humano de los docentes del Colegio Madre del divino Pastor.

Según Briceño (2012), señala acerca que el talento humano es un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, por considerarlo relevante ante una empresa, lo que se sugiere aprovechar la actitud de compromiso del docente y la disponibilidad de realizar y fortalecerse con nuevas estrategias de trabajo.

**Cuadro 55**

**Participaría usted en un proyecto para fortalecer el trabajo en equipo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	20	100,0	100,0	100,0

Del cuadro anterior se desprende que de 20 participantes el 100% está de acuerdo en participar en un proyecto para fortalecer el trabajo en equipo de los grupos pastorales.

De esta manera, Cardona (2001) señala que debe existir una atmósfera de trabajo en el equipo cómoda, relajada y sin tensiones. Los docentes participan y muestran interés por los temas planteados por las pastorales, lo que permitirá que los integrantes del grupo se motiven y realicen con éxito los objetivos propuestos.

**Cuadro 56**

**Considera usted que la institución otorgue permisos para aplicar el proyecto basado en el Coaching educativo para fortalecer los grupos Pastorales**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	20	100,0	100,0	100,0

Del cuadro anterior se desprende que de 20 participantes el 100% está de acuerdo con que el Colegio si otorgaría permiso para realizar el proyecto basado en el coaching educativo para fortalecer las pastorales, basado en una organización flexible y dispuesta al cambio, en busca de las mejoras como institución educativa.

## **Conclusiones de la Factibilidad**

Se concluye, que la propuesta del Coaching como estrategia para fortalecer las pastorales del colegio Madre del Divino Pastor Caracas, tiene un alto índice de factibilidad de ser aplicado en el colegio para el desarrollo de del talento humano y la búsqueda de la excelencia educativa y la misma cuenta con el apoyo y disponibilidad docente y de los directivos de la Institución.

## **CAPITULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Esta investigación se fundamenta en la propuesta del Coaching para fortalecer los equipos pastorales de la institución, donde el gerente del siglo XXI deberá basarse en la formación y desarrollo de competencias profesionales, la relación didáctica es de suma importancia para que se cumpla de manera óptima el proceso educativo-formativo, para ello es importante emprender la búsqueda de nuevas estrategias novedosas y efectivas que mejoren la calidad educativa, para ello se propone el Coaching que es un proceso de apoyo individualizado, emocional y práctico que recibe una persona o un profesional de una organización con su total implicación y corresponsabilidad que ayuda a fortalecer las habilidades de cada docente, esto anudado a los equipos de trabajo y lo importante que las instituciones educativas tengas grupos de trabajos con alto nivel desempeño que específicamente en esta investigación en el área pastoral.

Se puede afirmar que el objetivo general de este estudio, referido a la propuesta del Coaching como estrategia para fortalecer los equipos pastorales del Colegio Madre del divino Pastor Caracas, se logró a cumplirse con cada una de las fases desarrolladas en la investigación.

En cuanto al objetivo específico de la fase diagnóstica que fue describir las pastorales como equipos de trabajo, donde las mismas deben trabajar con un líder definido, en una ambiente de trabajo cómodo, capaz de resolver los problemas planteados como grupos, donde cada integrante pueda expresar libremente sus sentimientos e ideas y cada pastoral funcione como un equipo de trabajo que trabaja

con un objetivo en Omán con un fin único, dentro del Colegio Madre del Divino Pastor en Caracas, se destaca que las pastorales .

Con relación al objetivo específico de la fase del diseño de una propuesta fundamentada en el Coaching Educativo para fortalecer las pastorales como Equipos Efectivos el Colegio Madre del Divino Pastor Caracas, se partió del diagnóstico realizado, pudiendo estructurar este aporte para la gestión educativa de esta institución de carácter religiosa. Se puede afirmar que la misma está estructurada en cuatro (4) fases: **I** Sensibilización y Concientización de las Potencialidades Individuales y de las Pastorales; **II** Generando Coaching Efectivo; **III** Conformación de las Pastorales y fomento de la Identidad Pastoral y **IV** Gestión del Cambio Creatividad e Innovación y se fundamenta en el Coaching como estrategia para fortalecer los equipos de trabajos la misma aspira pueda ser aplicada para el año escolar 2015-2016

En cuanto al Objetivo específico de determinar la Factibilidad operativa y social de la propuesta, basada en el Coaching Educativo que contribuya a fortalecer las pastorales como Equipos Efectivos de trabajo, así como también ayudará a mejorar la calidad educativa, el manejo y resolución de problemas como equipos de trabajo, promoviendo un ambiente de paz y armonía entre los docentes del Colegio Madre del Divino Pastor Caracas, es completamente aplicable y con un alto índice de aceptación de los docentes y personal directivo para las mejoras de la institución.

Finalmente, es importante resaltar que el Coaching es una estrategia gerencial que ayuda al desarrollo del talento humano y fortalecerá al grupo de trabajo de la institución bajo el nombre de pastorales, los cuales poseen debilidades en cuanto a la planificación, comunicación, resolución de problemas, definición de tareas dentro del grupo pastoral, logro de objetivos resaltando que los docentes quieren desarrollarse como profesionales adquirir nuevas herramientas para trabajar fortalecer sus

debilidades y están de acuerdo a un cambio esto trae como consecuencia que la organización mejore su calidad educativa.

## **Recomendaciones**

### **Para la Institución**

Se recomienda evaluar los datos obtenidos, con el fin de considerar su aplicación en el colegio para el desarrollo del talento docente, siempre en búsqueda de la excelencia educativa.

Así como también se recomienda analizar la propuesta presentada, para fortalecer a los grupos pastorales y fomentar desarrollo del talento humano, en búsqueda de la excelencia en los docentes de la institución.

La aplicación de la propuesta sobre el Coaching Educativo para el fortalecimiento de los Equipos Pastorales en el Colegio Madre del Divino Pastor Caracas, se puede implementar con recursos propios; ya que se observó en los resultados que el personal docente y directivo está en disposición de recibir nuevas estrategias para fortalecer los grupos de las pastorales como lo es el Coaching.

### **Para los grupos pastorales**

Dentro de las recomendaciones anteriores se debe tomar en cuenta la importancia que tiene el Coaching educativo y cómo influye en la gestión de cambio dentro de las organizaciones.

Así mismo se recomienda a los grupos pastorales, leer la propuesta para luego aplicarla, también se invita hacer una reflexión en búsquedas de las fallas como grupos pastorales.

Incluir un espacio para la difusión de los resultados obtenidos en este estudio, a fin de dar a conocer los mismos.

### **Para los docentes**

Se recomienda que en los Consejos Docentes que se realizan varias veces al año, se promuevan espacios de reflexión, comunicación y motivación para contribuir en el desarrollo de la formación docente.

Así mismo, se recomienda a los docentes participar en esta actividad planteada en la propuesta para el fortalecimiento de los grupos pastorales.

## REFERENCIAS

- Acevedo E. (2013). trabajo titulado" El Coaching Educativo y Formativos basados en las Competencias del Docente de los Centros Educativos de Fe y Alegría" Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. Venezuela.
- Aiteco Consultores 2015. Equipos de trabajo [Pagina Web en línea]Disponible] <http://www.aiteco.com/que-es-un-equipo-de-trabajo/>[Consulta: 2015, Abril 29]
- Antúnez S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: Factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. Universidad de Barcelona. Departamento de Didáctica y Organización Educativa
- Antúnez S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: Factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. Universidad de Barcelona. Departamento de Didáctica y Organización Educativa
- Arellano M. (2010), Propuesta Metodológica de Coaching para optimizar el Clima el clima organizacional sección de ejecución presupuestaria del instituto de mejoramiento profesional del magisterio (IMPM-UPEL), para optar como título Magíster en Educación, Mención Gerencia Educacional.
- Arias F. ( 2006). Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. Caracas- Venezuela.
- AVEC (2010-2015). Proyecto Educativo Pastoral. Asociación Venezolana de Educación Católica Caracas – Venezuela
- AVEC (2010). Líneas de Acción Propuesta por la Seccional. Caracas. Venezuela.
- Balestrini A.(2006). Como se elabora el Proyecto de Investigación (Para estudios formularios o explorativos, descriptivos, diagnóstico, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles)consultores Asociado, servicio editorial, caracas, Venezuela.
- Baraona J. (2013). Trabajo Coaching Educatacional: Una Estrategia para el desarrollo profesional docente, en Chile".Presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, para optar al grado académico de Magister en Dirección y Liderazgo Educacional.
- Barrios A. (2004). La chispa de la vida: el coaching. Boletín de estudios económicos, (183), 463-475.
- Berlana A. (2013). 5 razones por las que creo que el coaching beneficia a la Educación. [Pagina Web en línea]Disponible] <http://www.educar-hoy.es/p/coaching-educativo-y-de-familia.html>[Consulta: 2015, Abril 29]
- Bou Pérez (2007), Modelos educativos del Coaching. [Pagina Web en línea]Disponible] <http://www.educar-hoy.es/p/coaching-educativo-y-de-familia.html>

- Bravo M.(2010). Metas Educativas 2021. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Madrid. España. Impresión: Cudipal
- Briceño M. (2012) El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. Estado Trujillo. Venezuela.
- Bustamante (2013), Trabajo de investigación sobre "Aprendizaje del trabajo en Equipo de Mediana Producción a través de videos: Básica, Secundaria", de la Institución Educativa Departamental de Palmira, Municipio Pueblo Viejo Magdalena Colombia.
- Cardona, R (2001). Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas.
- Cardona, R (2001). Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas.
- Cardona, R (2001). Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas.España. Editorial Deusto.
- Carril, J. (2009). Zen coaching, la fusión de la cultura oriental y occidental para desarrollar el máximo potencial de las personas. Capital humano, (22)229, 78-81.
- Centro (2010), Centro de Investigaciones del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (CISIMAR). Caracas. Venezuela
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Año CXXXVI-MESV Caracas, jueves 19 de febrero de 1999 (Nº5.908) Extraordinario Caracas, Venezuela. [Consulta: 2015, Abril 29]
- Chiavenato, I. (2000) Administración De los Recursos Humanos. McGraw-Hill, Colombia
- Chiavenato, I. (2006). Administración, Procesos Administrativos: teoría, proceso y prácticas. McGraw-Hill, Colombia Colombia
- Creative Leadership (2009). Como formar quipos de trabajo exitosos. p.1
- De la Corte, J. (2002). La figura del coaching en el ámbito laboral. Derecho y conocimiento, (2), 269-284
- De Jong, C. (2013). Qué es el coaching y qué tipo de coaching existen; [Página Web en línea]Disponible]:<http://comunidad.iebschool.com/surecees/que-es-el-coaching-y-que-tipos-de-coaching-existen/>.
- Díaz, de Rada Vidal (2001). Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial. Pozuelo de Alarcón, España. Esic editorial
- Directores De Escuelas De Las Universidades Públicas Bidimensionales. Maracaibo, Venezuela

- Duno R. (2012). Las características del Coaching Gerencial. En línea Editorial Revista Redipe 825. Bogota. 18. España. Editorial Deusto
- Esther (2010). . Equipo de Trabajo. Concepto y Desarrollo. [Página Web en línea]Disponible]: <http://www.tiemposmodernos.eu/equipo-de-trabajo-concepto-y-desarrollo/>. [Consulta: 2015, Abril 29]
- Escribá, E. (2003). Coaching y Capital Intelectual. Consultado el día 7 de Mayo de 2015 de la World Wide Web: <http://www.coachingempresarial.com/coaching.htm>.
- Fajardo A. (2012). Programa de formación basado en el coaching gerencial dirigido a los coordinadores municipales del área de Educación Física Deporte y Recreación. Universidad de Carabobo. Venezuela
- Fuentes E. (2011). El taller como estrategia didáctica, sus fases y componentes para el desarrollo de un proceso de cualificación en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) con docentes de lenguas extranjeras. Caracterización y retos.Bogota.
- García, M. (2005). El coaching llega a las escuelas de negocio. Executive excellence, (25), 34-45.
- Gil, F. (2015). Transformando el talento. Pagina en línea <http://semanaeconomico.com/transformandotalento/2015/05/27/tipos-de-coaching/>
- Goleman, D. (1998). Inteligencia Emocional. Buenos Aires: Vergara Editores.
- Goleman, D. (2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business School Press. EUA, p. 38
- Gómez, Marcelo M. (2006). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Córdoba, Argentina. Edit. Brujas.
- González M. (2012). Modelo Educativo para el Siglo XXI. Sfera Creativa, S.A. de C.V., Correspondencia Núm. 4, Col. Postal, Del. Benito Juárez, C.P. 03410, México, D.F., 102.
- Guedez. (2005). Gerencia, cultura y educación. Fondo Editorial Tropykos. Claddee. Caracas.
- Hendricks E (1996). Características del Coaching. [Pagina en Línea] [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/) Coorganizacional .[consulta: 2015, Abril 29]
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2011) Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. España
- Herrera, J. M. (2006). Una propuesta metodológica para aplicar el coaching en organizaciones del ámbito socio-sanitario. Trabajo social y salud, (53), 111-120.

- Hurtado J. (2000), Metodología de la Investigación Holística. Sypal. Tercera Edición. Caracas, Venezuela.
- Hurtado, I. y Toro, J. (1998). Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambio. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A
- Iglesias, F. (2007). Coaching: las cosas importantes suceden entre varios. Training and development digest, (65), 40-42.
- Jiménez, R. (2011), Trabajo de Grado sobre "Coaching en Formación del Profesorado" Tesis de Doctorado Universidad de Málaga. España
- Labrador, D. (2008).en su Trabajo titulado "Coaching del Gerente Educativo y Equipos de Trabajo en Escuelas Básicas del Municipio San Francisco" para optar por el título Magíster en Educación, Mención Gerencia. Maracaibo. Venezuela.
- Lanz, A. (2014). Coaching y la batalla contra nuestro enemigo menos pensado. [Pagina Web en linea].Disponible: [http://www.mercado.com.ar/notas/management/8015311/coaching--y-la-batalla-contra-nuestro-enemigo-menos-pensado.\[ consulta: 2015, Abril 29\]](http://www.mercado.com.ar/notas/management/8015311/coaching--y-la-batalla-contra-nuestro-enemigo-menos-pensado.[ consulta: 2015, Abril 29]).
- Larriera, E. (2005). Coaching mayéutica o como ser maestro: la herencia de Sócrates en las organizaciones. Capital humano, (18)186, 70-78.
- Ley Orgánica de Educación (2009) de la República Bolivariana de Venezuela Formación permanente. Caracas. Venezuela
- López, E. (2005). Coaching, ¿una palabra nueva para nombrar viejas prácticas o verdaderamente algo nuevo? Capital humano, (18)187, 136-137
- Lozano, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista Escuela de Administración de negocios, (63), 127-137.
- Lusseier & Achua, (2005). Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.( 2da ed) . México: Thomson.
- Martínez, G. (2004), 5 Pasos para el Coaching Educativo. [Pagina Web en linea]Disponible:[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_articulo=8355&id\\_libro=380](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=8355&id_libro=380) . [Consulta: 2015, Abril 29]
- Martinez, G. (2004), 5 Pasos para el Coaching Educativo. [Pagina Web en linea]Disponible:[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_articulo=8355&id\\_libro=380](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=8355&id_libro=380) .[ consulta: 2015, Abril 29]
- Molina D. (2005). Coaching Gerencial. Radiotrans Venezuela @dwhight
- Navas A. (2011) Coaching y Competencias Cognitivas De Los
- O'Connor, J. (2006). Coaching o terapia, ¿cuál es la diferencia? Comunicas, (5), 22-24.
- Orellana L. (2001). Estadística Descriptiva. Venezuela.

- Ortega V. (2010). Gerente educativo en los procesos de Cambio. [Pagina en Línea] <http://educacionfisicadeporteyrecreacion1.blogspot.com/p/el-gerente-educativo-en-los-procesos-de.html>[Consulta: 2015, Abril 29]
- Ortiz, M. (2010). Psicología y coaching: marco general, las diferentes escuelas. Capital humano, (2)243, 56-68
- Palella y Mrtins, (2004) metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: FEDUPEL
- Palomo M. (2008). Liderazgo y Motivación de Equipos de trabajo. Madrid. ESIC Editorial Norma.
- Pelegrín, C. (2002). Coaching, una poderosa herramienta de cambio. Excelencia, (35), 45-47.
- Peña, A. (2010) El Coaching y Liderazgo en una Institución Formadora de Docentes.[ Pagina Web en línea].Disponible: [http://www.psicologiaonline.com/articulos/2010/07/coachinng\\_liderazgo.shtml](http://www.psicologiaonline.com/articulos/2010/07/coachinng_liderazgo.shtml).[ consulta: 2015, Abril 29]
- Pita Fernández (2000) Significancia estadística y relevancia clínica. Cad Aten Primaria,: 191-195
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación. (1981). Caracas, Venezuela.
- República de Venezuela. (1976). Regulaciones Complementarias sobre el Proceso de Evaluación en los Niveles de Educación Preescolar, Básica, Media Diversificada y Profesional. Caracas. Decreto N° 975 Gaceta Oficial 3713 del 7 de marzo de 1976.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación. (1981). Caracas, Venezuela.
- República de Venezuela. (1976). Regulaciones Complementarias sobre el Proceso de Evaluación en los Niveles de Educación Preescolar, Básica, Media Diversificada y Profesional. Caracas. Decreto N° 975 Gaceta Oficial 3713 del 7 de marzo de 1976.
- Robbins. (2006). Comportamiento organizacional, Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Robbins. (2006). Comportamiento organizacional, Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Román J. y Fernández, M. ( 2008). Liderazgo y Coaching. Ediciones: Libros: en red.
- Sánchez M. (2012) de Educación Primaria (Andalucía). . [Pagina Web en linea]Disponible]<http://www.educar-hoy.es/p/coaching-educativo-y-de-familia.html>, [consulta: 2015, Abril 29]
- Schneider E. (2004). Coaching for competence. The journal of adult health, (1), 32-35.

- Sor Nubia Marín (2015). Proyecto de la AVEC 2010- 2015. caracas. Venezuela
- Soto M. (2009). El Coaching y su influencia en la Educación [Pagina Web en línea] <https://fundacionlatinoamericanadecoaching.wordpress.com/2009/07/21/que-es-el-coaching-y-su-influencia-en-la-educacion/.>[ consulta: 2015, Abril 29]
- Trejo S. (2008). Teoría de la organización.
- Thompson J. (2011). Herramientas Administrativas Gerenciales. [Pagina Web en línea]Disponible] <http://www.articuloz.com/coaching-empresarial-articulos/coaching-gerencial-962462.html>. . [Consulta: 2015, Mayo 22]
- Ugarte, J. (2008). Coaching: claves para una relación fructífera. *Training and development digest*, (71), 28-33.
- Universidad Internacional de Andalucia. [Pagina Web en linea].Disponible: Universidad de Salamanca: "Experto en Coaching": <http://www.usal.es/webusal/node/4979> [consulta: 2015, Abril 29]
- Universidad Pedagogica Experimental Libertador (2003), Vicerrectorado de la Investigación y posgrado.(2003).Manual de trabajos de grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales. Cuarta Edición. Reimpresión 2007.. Caracas Venezuela.
- Universidad Pedagogica Experimental Libertador (2006), Vicerrectorado de la Investigación y posgrado.(2006).Manual de trabajos de grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales. Cuarta Edición. Reimpresión 2007.. Caracas Venezuela
- Soto M. (2009) El Coaching Y Su Influencia En La Educación. Chile
- Vecino J. (2008). Importancia del trabajo en equipo en la organización. [Página Web en línea]Disponible] <http://www.gestiopolis.com/como-se-forman-los-equipos-de-alto-desempeno/.>[Consulta: 2015, Mayo 22]
- Voight, M. (2005). Integrating mental-skill training into everyday coaching. *Journal of physical education, recreation and dance*, (76)3, 38-47.
- Weiss, M., Amorose, A. J. y Wilko, A. M. (2009). Coaching behaviours, motivational climate and psychosocial outcomes among female adolescent athletes. *Pediatric exercise science*, (21)4, 475-492.
- Zárate, J. A. (2002). Coaching one on one. *Estudios empresariales*, (110), 36-37.

## **ANEXOS**

**[Anexo A]**

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
SUBPROGRAMA: GERENCIA EDUCACIONAL

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**

Estimado (a) Profesor (a):\_\_\_\_\_

Me es grato dirigirme a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración como experto (a) en el área, a fin de validar el instrumento diseñado para obtener información relacionada con la investigación titulada: “**El Coaching Educativo para el fortalecimiento de los Equipos Pastorales en el Colegio Madre del Divino Pastor Caracas.**”

Su colaboración será de gran relevancia dada su experiencia, capacidad y trayectoria profesional, la cual proporcionará aportes significativos a dicha investigación.

Agradeciendo la colaboración prestada y en espera de una pronta respuesta, se despide de usted;

Atentamente,

---

**Anexos:** **A:** Instrucciones para la validación,  
**B:** Operacionalización de Variables  
**C:** Instrumento.

## **Instrucciones para la Validación del Instrumento**

El instrumento para la recolección de datos consta de III Partes:

I Parte: datos del docente y pastorales

II Parte: Cuestionario de preguntas en relación a las pastorales

III Parte: Encuesta para la propuesta del coaching Educativo

Como estrategia para los grupos de trabajo.

A continuación se presentan ítems del instrumento, proceda a leer y analizar cada uno y marque con una equis (X) su apreciación con relación a los siguientes aspectos:

- Pertinencia: Vinculación del ítem con los objetivos pretendidos en la investigación.
- Redacción: Interpretación inequívoca de la redacción del ítem, considerando los vocablos y la sintaxis del enunciado.
- Adecuación: Compatibilidad del contenido del ítem con el nivel de preparación del individuo a quien se aplica.

Para la validación del instrumento considere la siguiente nomenclatura:

<b>Nomenclatura de Nivel Cualitativo</b>	<b>Significado de la Apreciación</b>
<b>E</b>	<b>Excelente:</b> Grado superlativo al mínimo aceptable.
<b>MB</b>	<b>Muy Bueno:</b> Grado superior al mínimo aceptable, sin ser excelente.
<b>B</b>	<b>Bueno:</b> Grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.
<b>R</b>	<b>Regular:</b> Grado cercano o ligeramente inferior al mínimo aceptable.
<b>D</b>	<b>Deficiente:</b> Grado lejano inferior a alcanzar el Mínimo aceptable.

Si lo considera conveniente, usted puede realizar sugerencias u observaciones referidas a cada ítem en cada casilla respectiva.

Nº Ítems	Pertinencia					Redacción					Adecuación					Sugerencias observaciones	u
	E	M	B	R	D	E	M	B	R	D	E	M	B	R	D		
01																	
02																	
03																	
04																	
05																	
06																	
07																	
08																	
09																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	
21																	
22																	
23																	
24																	
25																	
<b>Encuesta</b>																	
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	

Apellidos y Nombres del Experto que Valida el instrumento: \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha de Validación: \_\_\_\_\_

**[Anexo B]**  
**CUESTIONARIO DE OPINIÓN**

**INSTRUCCIONES**

El presente instrumento es completamente anónimo, los datos suministrados son estrictamente confidenciales, como una contribución al trabajo investigativo, donde se pretende conocer la opinión que Usted puede tener acerca El coaching Educativo como herramienta para fortalecimiento de los equipos de pastorales.

I Parte: Llenar los datos en la línea, y marcar con equis (x) las otras preguntas

II Parte Marque con una equis (X) la alternativa correcta que mejor exprese su opinión en cada uno de los ítems planteados:

**Totalmente de acuerdo; De acuerdo; En desacuerdo; Totalmente en desacuerdo**

Sólo puede marcar una opción. Se considera un dato invalido a quien marque dos o más opciones.

Se debe responder todo el cuestionario y la encuesta, este instrumento no mide preguntas correctas o incorrectas

**Gracias por su colaboración**

## CUESTIONARIO

### I. Parte

1. Pastoral donde Pertenece\_\_\_\_\_
2. Tiempo en dicha pastoral: Meses\_\_\_\_ Años\_\_\_\_\_
3. Años de servicio: De 1 a 5 años\_\_\_\_ 6 a 10 Años\_\_\_\_ 11 a 15 años\_\_\_\_  
16 a más años \_\_\_\_\_

#### 4. Último Título obtenido:

- a. \_\_\_\_ Bachiller en ciencias
- b. \_\_\_\_ Bachiller en humanidades
- c. \_\_\_\_ Maestro normalista
- d. \_\_\_\_ Bachiller docente
- e. \_\_\_\_ Técnico superior universitario
- f. \_\_\_\_ Licenciado(a) en educación
- g. \_\_\_\_ Profesor(a)
- h. \_\_\_\_ Magister- Mención:\_\_\_\_\_
- i. \_\_\_\_ Otros- Especifique\_\_\_\_\_

#### 5. Categoría Académica:

- \_\_\_\_ Docente I
- \_\_\_\_ Docente II
- \_\_\_\_ Docente III
- \_\_\_\_ Docente IV
- \_\_\_\_ Docente V
- \_\_\_\_ Docente VI

#### 6. Cargo que ocupa en la institución:

Director(a) \_\_\_\_ Coordinador(a) \_\_\_\_ Docente \_\_\_\_ Otro cargo\_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

**II Parte** Marque con equis (x) en la categoría de respuesta que más se ajuste a su opinión

Nro.	Como integrante del proyecto pastoral, usted considera que:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Los valores practicados siguen los lineamientos del proyecto AVEC				
2	La Misión es compartida por los miembros de la institución				
3	La formulación de los objetivos planteados por la Institución promueve la participación de los docentes				
4	El plan de trabajo planteado por el colegio se integra a la pastoral				
5	Maneja el significado de la pastoral para la institución				
6	La estructura organizativa de la pastoral a la que pertenece es flexible( cooperativa- organizada-dispuesta al cambio)				
7	Integrantes de la pastoral poseen su cargo claramente definido				
8	Existe seguimiento de los objetivos planteados por su pastoral				
9	Las Estrategias gerenciales planteadas garantizan la eficacia de las pastoral a la cual pertenece				
10	Se valora la existencia de un liderazgo definido en su grupo pastoral				
11	La asignación de funciones contribuyen con el manejo de cada grupo pastoral				
12	Existen técnicas adecuadas para el manejo de conflictos en su grupo pastoral				
13	Los canales de comunicación entre los integrantes de la pastoral esta basado en el respeto				
14	Se practica el reconocimiento por las actividades realizadas en su grupo pastoral				
15	El compromiso asumido es valorado por la institución				
16	Se promueven relaciones interpersonales dentro de su grupo pastoral				
17	La programación prevista anualmente promueve la creatividad de su grupo pastoral				
18	Existe Empatía entre los integrantes de su pastoral				
19	El mecanismo de selección de integrantes de las pastorales considera el potencial de cada integrante				
20	La dirección del equipo de trabajo promueve el logro de las metas establecidas				
21	El modelo de planificación de la pastoral se ajusta a las necesidades de la institución				

Nro.	Como integrante del proyecto pastoral, usted considera que:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>22</b>	La organización de su pastoral se ajusta a las necesidades del colegio				
<b>23</b>	Se realiza una evaluación de rendimiento del equipo pastoral				
<b>24</b>	La gestión del proyecto pastoral parte de las necesidades de la institución				
<b>25</b>	La formación del talento humano es asumida como prioridad para su grupo pastoral				

**[Anexo C]**

**ENCUESTA**

**III Parte** Marque con equis (x) en la categoría de respuesta que más se ajuste a su opinión

Nro.	Como Integrante de esta institución aportaría usted que:	SI	NO
<b>1</b>	Existen Equipos que se pueden utilizar dentro del colegio para el desarrollo del talento humano		
<b>2</b>	Usted tiene disponibilidad para aprender nuevas herramientas de trabajo		
<b>3</b>	Le gustaría conocer sobre la herramienta el Coaching educativo		
<b>4</b>	Se adaptaría dentro de las horas laborales para emprender una propuesta de asesoramiento		
<b>5</b>	Le gustaría desarrollar nuevas herramientas para el desarrollo profesional basadas en Coaching educativo		
<b>6</b>	Usted se siente comprometido con la institución , nuevas formas de desarrollar el talento humano		
<b>7</b>	Participaría usted en un proyecto para fortalecer el trabajo en equipo		
<b>8</b>	Considera usted que la institución otorgue permisos para aplicar el proyecto basado en el Coaching educativo para Fortalecer los grupos Pastorales		

Teléfono 0212-8166012-04142774726

Correo electrónico [herculesc@hotmail.com](mailto:herculesc@hotmail.com)

## **RESUMEN CURRICULAR**

# Ursula Carreño

<b>Información personal</b>	Estado civil: Soltera ➤ Nacionalidad: Venezolana ➤ Edad: 35 ➤ Lugar de nacimiento: caracas 23/07/1978
<b>Educación</b>	1981 – 1989 Instituto Experimental de Formación Docente Caracas
	1989-1995 Instituto Didáctico Simón Rodríguez
	<b>Bachiller en Humanidades</b>
	<b>1998-2002</b> Instituto Tecnológico de Venezuela I.U.T.V
	Titulo Obtenido <b>T.S.U Informática</b>
	<b>2004-2007</b> Universidad Metropolitana Venezuela
	Titulo Obtenido <b>Licenciada en Educación Integral</b>
	<b>2011-2015</b> Universidad Metropolitana Venezuela
	<b>Master en Gerencia Educacional</b> Universidad SISO Martinez
<b>Idiomas</b>	<b>2008</b>
<b>Experiencia laboral</b>	Ingles (Curso realizado en el CVA y en la Academia Snoop )
	<b>2002- 2004</b> Colegio Santiago de León de Caracas
	<b>Maestra del T.A.I</b>
	<b>2004-2008</b> Colegio Tirso De Molina
	<b>Profesora de Computación</b>
	De Kinder hasta 5to año de bachillerato.
	<b>2008-2009</b> Nuestro Sagrado Corazón de Jesús Especialista en Informática

**2009 -2010** Colegio Cristo Rey Altamira Especialista en Informática

**2011 -2015** Colegio Madre del Divino Pastor Caracas

Nota: Actualmente docente de alumnos de 6to grado, (11 y 13 años de edad)

### **Cursos y Estudios Realizados**

- Técnico superior en Informática
- Técnico superior en Educación
- Lic. En Educación Integral
- Curso de Prevención de Incendios
- Curso de Técnicas de actuación y Desalojo ante Emergencias
- Curso de básico de Primeros auxilios
- Clasificación del personal docente
- Curso de problemática de la Educación en Venezuela
- Curso de Competencias formales para la investigación
- Jornada de formación Docente
- Curso de Metodología de la Investigación
- Curso de Estadística Aplicada a la Educación
- Curso de aprendizaje cooperativo y Experimental
- Curso de disciplina Positiva
- Curso de sacale provecho a la tecnología, la información aplicada
- Curso de SEA: Una red de acción
- Taller de Actualización TecnoBlog
- Curso de Relaciones Publicas
- Curso de Tecnología y Motivación Y experiencias
- Manual Básico de Estudio
- Certificado de Ponente en el Encuentro III Postgrado Gerencia Educacional
- Curso de Comprensión de Texto en inglés
- Otros