



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**COACHING COMO HERRAMIENTA PEDAGOGICA PARA EL
DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD
EDUCATIVA YORACO EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS**

AUTORA: Lcda. Yaritza Alvarado

C.I:13889285

TUTOR: Dra. Lisbeth Castillo

C.I: 11154381

Valencia, Junio de 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**COACHING COMO HERRAMIENTA PEDAGOGICA PARA EL
DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD
EDUCATIVA YORACO EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS**

Autora: Lcda. Yaritza Alvarado
Tutor: Dra. Lisbeth Castillo

**Trabajo Especial de Grado presentado ante la Comisión de la Maestría
de Gerencia Avanzada en Educación**

Valencia, Junio de 2017



MAESTRIA



ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **COACHING COMO HERRAMIENTA PEDAGÓGICA PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA YORACO EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS**, presentado por el(a) ciudadano(a) **YARITZA ALVARADO**, titular de la cédula de identidad N° **13.889.285**, elaborado bajo la dirección del(a) tutor(a) **PROF. LISBETH CASTILLO**, cédula de identidad N° **11.154.381**, Linea de investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo; Temática: DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS; Subtemática: EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO; Área prioritaria de la FaCE: GERENCIA EDUCATIVA; Área prioritaria de la UC: Educación; considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los un (01) días del mes de Agosto de dos mil dieciséis.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación

PROF. LISBETH CASTILLO
Coordinador(a) del Programa

Elab. msequera 03/08/2016
Impr. 03/08/2016
Archivo Acta de Aprobación



... *La Universidad Efectiva*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



AUTORIZACION DEL TUTOR

Yo, Doctora Lisbeth Castillo González titular de la cédula de identidad No.11.154.381, en mi carácter de tutora del trabajo de Maestría titulado: **COACHING COMO HERRAMIENTA PEDAGOGICA PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA YORACO EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS** presentado por la Licenciada Yaritza Alvarado titular de la cédula de identidad No.13.889.285 para optar al título de Magister en Educación mención Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 16 días del mes de julio del año 2016.

Dra. Lisbeth Castillo G.

C.I. 11.154.381



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA
EN EDUCACIÓN



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Doctora Lisbeth Castillo González titular de la cedula de identidad No. 11.154.381, en mi carácter de tutora del trabajo de Maestría titulado **Coaching Como Herramienta Pedagógica Para El Desarrollo Del Clima Organizacional En La Unidad Educativa Yoraco En El Municipio Los Guayos** Presentado por la ciudadana Yaritza Hindú Alvarado Martínez titular de la cedula de identidad No. 13.889.285, para optar al título de magister en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 21 días del mes de noviembre del año 2016.

Dra. Lisbeth Castillo González

C.I. 11.154.381



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA
EN EDUCACIÓN



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Yaritza Alvarado Martínez Cedula de identidad: 13889285

Tutora: Lisbeth Castillo González Cedula de identidad: 11154381

Correo electrónico del participante: hinducar@gmail.com

Título tentativo del Trabajo: COACHING COMO HERRAMIENTA PEDAGÓGICA PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA YORACO EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS

SESION	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIONES
01	15/02/16	5 - 7pm	Selección de la temática	Revisión y mejora de tema
02	25/02/16	6-8pm	Planteamiento del problema	Revisión del problema
03	11/03/16	4-6pm	Objetivos de la investigación y justificación	Revisión y mejora.
04	17/03/16	5-7pm	Revisión de Capítulo I	Revisión y mejoras
05	30/03/16	10-12am	Antecedentes	Revisión
06	06/04/16	3-6pm	Marco teórico, Marco legales	Revisión
08	22/04/16	4-6pm	Capitulo II	Revisión y Mejoras
09	10/05/16	4-6pm	Marco Metodológico	Revisión
10	19/05/16	4-6pm	Instrumento y Calculo de confiabilidad	Revisión
11	16/06/16	10-12m	Capitulo III	Revisión y Mejoras
12	10/11/16	4-6pm	Capitulo IV, Capítulo V	Revisión
14	23/11/16	4-6pm	Revisión Final	

Título definitivo: COACHING COMO HERRAMIENTA PEDAGÓGICA PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA YORACO EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS.

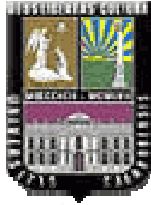
Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Maestría arriba mencionada.

Tutora: Dra. Lisbeth González

C.I: 11.154.381

Participante: Yaritza Alvarado

C.I: 13.889.285



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA
EN EDUCACIÓN**



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de Grado titulado **Coaching Como Herramienta Pedagógica Para El Desarrollo Del Clima Organizacional En La Unidad Educativa Yoraco En El Municipio Los Guayos** presentada por la licenciada Yaritza Hindú Alvarado Martínez de la cedula de identidad No. 13.889.285 para optar al título de magister en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado APROBADO

Apellido y Nombre	Cedula de Identidad	Firma
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----

Valencia, Junio de 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Constancia de aceptación del tutor y aprobación del profesor de Seminario de Investigación y Trabajo de Grado

COACHING COMO HERRAMIENTA PEDAGOGICA PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA YORACO EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS

Aprobado en la Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo

Aprobado por la Dirección de postgrado

Profesor del Seminario de Investigación y Trabajo Especial de Grado

Dr. Luis Guanipa

C.I: V.13.045.403

Acepto la tutoría del presente Trabajo según las condiciones de la Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo

Por la Dra. Lisbeth Castillo González
Tutora del Trabajo Especial de Grado

C.I.V. 11.154.381

AGRADECIMIENTOS

A la ilustre Universidad de Carabobo, por haberme dando la oportunidad de culminar este importante meta.

A todos los profesores que nos sirvieron de guía y apoyo durante todo el proceso de estudio en la maestría en nuestra alma mater.

A la profesora Lisbeth González que fue mi tutora y apoyo que me guio y me oriento en toda esta investigación.

A la Unidad Educativa Yoraco por el apoyo obtenido en la realización de mi trabajo de grado.

A Mis Compañeros Y Directivos De La Unidad Educativa Yoraco por el apoyo blindando

Mis compañeros de postgrado con quienes compartir muchas alegrías y experiencias en los trabajos y exposiciones realizados.

Y mi Dios por guiarme en mis pasos en todo mi camino.

DEDICATORIA

A mi Dios todopoderoso quien siempre me ha llevado de la mano dándome fortaleza en los momentos más difíciles de mi vida por permitirme lograr esta meta.

A mi padre Juan Baudilio Alvarado fallecido que fue mi padre y hermanos en mi fuente de inspiración por haberme transmitido ese espíritu de estudio y superación.

A mi esposo Daniel Moreno y mi madre Vicenta Martínez de Alvarado por brindarme su apoyo incondicional en los momentos que más los necesite

Mis hijos Danny y Yadira moreno con su comprensión y apoyo en todo momento que mi logro sea un estímulo para sus propias superación.

Amigas y Compañeras de trabajo que creyeron en mí y colaboraron en el logro de mi meta alcanzada

ÍNDICE

	PP
DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTOS.....	ix
ÍNDICE.....	x
LISTA DE TABLAS.....	xii
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiii
LISTA DE CUADROS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.	
EL PROBLEMA.....	03
Planteamiento del problema.....	03
Objetivos de la Investigación.....	07
Justificación.....	08
CAPÍTULO II.	
MARCO TEÓRICO.....	11
Antecedentes.....	11
Bases Teóricas.....	19
Base conceptual.....	23
Coaching.....	23
Gestión organizacional.....	24
Estrategias Gerenciales.....	26
Clima organizacional.....	28
Desempeño Laboral.....	30
Gestión de talento humano.....	31
Satisfacción Laboral.....	33
Bases Legales.....	34
Sistema de Variables.....	39
CAPÍTULO III.	
MARCO METODOLÓGICO.....	41
Tipo de investigación.....	41
Diseño de investigación.....	42
Nivel de investigación.....	43
Modalidad de la investigación.....	44
Fase I. Diagnostico.....	44
Fase II. Factibilidad.....	45
Fase III. Diseño de la propuesta.....	45

Población y Muestra.....	46
Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos.....	48
Validez del instrumento.....	50
Confiabilidad del instrumento.....	50
CAPÍTULO IV.	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	52
Análisis de las encuestas aplicadas a directivos y docentes.....	52
CAPÍTULO V.	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
Conclusiones.....	93
Recomendaciones.....	94
CAPÍTULO VI.	
LA PROPUESTA.....	96
Introducción a la propuesta.....	96
Objetivos de la propuesta.....	97
Justificación de la propuesta.....	97
Estructura de la propuesta.....	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	139
ANEXOS.....	144

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA

		pp.
1	Misión.....	53
2	Visión.....	55
3	Objetivos.....	57
4	Comunicación efectiva.....	60
5	Resolución de conflicto.....	62
6	Motivación laboral.....	64
7	Reconocimientos por desempeño.....	66
8	Evaluación del liderazgo.....	69
9	Indicadores de gestión.....	71
10	Cultura de la empresa.....	73
11	Motivación.....	75
12	Incentivos.....	77
13	Comunicación.....	79
14	Estrategias gerenciales.....	81
15	Productividad.....	83
16	Gestión de recursos.....	85
17	Logro de objetivos.....	87
18	Trabajo en equipo.....	89
19	Cumplimiento de la jornada.....	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO

		pp.
1	Misión.....	53
2	Visión.....	55
3	Objetivos.....	58
4	Comunicación efectiva.....	60
5	Resolución de conflicto.....	62
6	Motivación laboral.....	64
7	Reconocimientos por desempeño.....	67
8	Evaluación del liderazgo.....	69
9	Indicadores de gestión.....	71
10	Cultura de la empresa.....	73
11	Motivación.....	75
12	Incentivos.....	77
13	Comunicación.....	79
14	Estrategias gerenciales.....	81
15	Productividad.....	83
16	Gestión de recursos.....	85
17	Logro de objetivos.....	87
18	Trabajo en equipo.....	89
19	Cumplimiento de la jornada.....	91

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO

		pp.
1	Matriz Operacional.....	53
2	Estructura de la propuesta.....	55
3	Estructura de la propuesta.....	58



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



COACHING COMO HERRAMIENTA PEDAGOGICA PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA YORACO EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS

Autora: Lcda. Yaritza Alvarado

Tutora: Dra. Lisbeth Castillo

RESÚMEN

El presente estudio tiene como objetivo proponer un plan de estrategia gerencial basado en el Coaching como herramienta Pedagógica para el desarrollo del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo. Se fundamenta en la teoría de motivación de Frederick Herzberg (1959). A nivel metodológico se sustenta en la modalidad de proyecto factible con un diseño no experimental de campo. La población objeto de estudio fue conformada por tres (3) directivos, veintiún (21) docentes y dos (2) bibliotecarias, sumando en total de veintiséis (26) empleados que laboran en la mencionada institución de estudio. La información se recolectó a través de un cuestionario el cual se encuentra constituido por veintiún (21) ítems policotómicas; el cual fue sometido a validación a través del juicio de expertos. La confiabilidad fue medida a través del coeficiente de Alpha de Cronbach. Por consiguiente, en el diagnóstico se evidencia la presencia de debilidades, entre las cuales destacan la carencia de estrategias gerenciales directamente dirigidas al incremento de la calidad del clima organizacional, la carencia de incentivos y reconocimientos proporcionales al desempeño laboral, que afectan significativamente el clima de la institución. Por otra parte, la propuesta se encuentra estructurada en cinco (5) módulos, dirigidos al personal directivo y docente de la institución y orientados a capacitar y actualizar conocimiento en el área de la gerencia a través sus funciones, y herramientas de planificación, dirección, ejecución y control, enfocadas en incrementar la calidad del clima organizacional.

Palabras clave: Coaching, Clima organizacional, pedagogía, satisfacción laboral.

Línea de investigación: Gerencia, gestión y trabajo.

Temática: Organizaciones de instituciones educativas.

Subtemática: Desempeño docente.

Área prioritaria de la FACE: Gerencia educativa.

Área prioritaria de la UC: Educación.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



COACHING AS A PEDAGOGICAL TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE YORACO EDUCATIONAL UNIT IN THE GUAYOS MUNICIPALITY

Author: Lcda. Yaritza Alvarado

Tutor: Dra. . Lisbeth Castillo

ABSTRACT

The present study aims to propose a management strategy plan based on Coaching as a Pedagogical tool for the development of the organizational climate in the Yoraco Educational Unit in Los Guayos municipality of Carabobo state. It is based on the theories of motivation of Frederick Herzberg (1959). At the methodological level, it is based on the feasible project modality with a non-experimental field design. The study population consisted of three (3) managers, twenty-one (21) teachers and two (2) librarians, who make up a total of twenty-six (26) employees who work in the aforementioned study institution. The information was collected through a questionnaire which is constituted by twenty-one (21) policotomic items; Which was submitted to validation through expert judgment. Reliability was measured by Cronbach's Alpha coefficient. Consequently, the diagnosis reveals the presence of weaknesses, among which the lack of managerial strategies directly directed to the increase of the quality of the organizational climate, the lack of incentives and acknowledgments proportional to the work performance, that significantly affect the climate of the institution. On the other hand, the proposal is structured in five (5) modules, directed to the management and teaching staff of the institution and oriented to train and update knowledge in the area of management through its functions, planning tools, Execution and control, focused on increasing the quality of the organizational climate.

Keywords: Coaching, Organizational climate, pedagogy, job satisfaction.

Line of research: Management, management and work.

Theme: Organizations of educational institutions.

Subthematic: Teaching performance.

Priority area of the FACE: Educational management.

UC PriorityArea: Education.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, los cambios generados en los entornos educativos, los cuales se caracterizan por ser cada vez más complejos, globales y competitivos, impulsan a las instituciones a optimizar de manera integral la gestión de todos sus recursos, ya sean de carácter tecnológico, material, económico o humano, a fin de forjar una mayor estabilidad en sus procedimientos y una óptima utilización de todas sus capacidades.

Siendo así las instituciones tienden a favorecer actividades y estrategias que fomenten el desarrollo del recurso humano, así como de todos los procesos relacionados con la gestión del mismo. El desarrollo de las instituciones, hoy en día, depende de su capacidad para adaptarse y gestionar todo su talento humano de manera cooperativa, unificando todos los esfuerzos de la organización hacia el cumplimiento de las metas en común.

Por consiguiente a nivel educativo, las instituciones se ven expuestas ante la necesidad de cambio, la cual dirigen fundamentalmente en lo que se refiere al desempeño laboral del docente, relacionado a la formación de un recurso humano de alto nivel, para lo cual se hace necesario un ambiente organizacional estable y que permita relaciones interpersonales saludables dentro de las organizaciones educativas.

De esta manera se evidencia cada vez más que el desarrollo de las organizaciones, dependiente en gran parte del recurso humano que las conforman, se ven en la obligación de adaptarse, y crear estrategias que permitan estabilizar, mantener y desarrollar un clima organizacional seguro, el cual fomente el crecimiento, desenvolvimiento y desarrollo de los

docentes, orientándolos a una mejor labor para generar nuevas generaciones de recursos humanos capaces y de alto nivel.

Por tales motivos se presenta la necesidad de proponer un plan de estrategia gerencial basado en el Coaching como herramienta Pedagógica para el desarrollo del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo, con la finalidad de desarrollar, estabilizar y mejorar el clima organizacional en dicha unidad de estudios.

Asimismo, la investigación, se enmarca en una modalidad de proyecto factible, siendo también un estudio de campo, no experimental y descriptivo. Siendo así, a continuación se plantean los capítulos que conforman la presente investigación. En el capítulo I, denominado, el problema, integrado por los planteamientos del problema, los objetivos general, y específicos que fundamentaran la investigación, así como también la justificación e impacto de la investigación que destacan su importancia, relevancia y aportes que genera el presente trabajo de grado.

El Capítulo II, En el cual se desarrollan y describen las teorías, modelos y sistemas que sustentan la presente investigación. Se conforma por los antecedentes, las bases teóricas y las bases legales. Asimismo El capítulo III, presenta el marco metodológico de la investigación, tipo de investigación, diseño, nivel y modalidad de la investigación, así como la descripción de las fases metodológicas, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad de los instrumentos. En el capítulo IV, se encuentran los análisis de los resultados producto de la aplicación del instrumento de investigación con sus respectivas interpretaciones que apoyan las conclusiones del diagnóstico y en el capítulo V, se conforma por la propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A nivel mundial, los cambios generados en los entornos educativos caracterizados por ser cada día más complejos, globales y competitivos, obligan a las instituciones a optimizar la gestión integral de sus recursos, económicos, tecnológicos, materiales y humanos. Al respecto, la Unesco (2010), establece que “en el contexto mundial de cambio acelerado, signado por la globalización de los mercados y las comunicaciones la gestión de recurso humano se perfila como una condición necesaria para el éxito de los procesos de transformación educativa en los países” (p.4). De esta manera, en la actualidad, las instituciones se orientan en la planificación de herramientas enfocadas en el desarrollo de procesos relacionados con la gestión del talento humano.

En este sentido, el desarrollo de las instituciones, depende de su capacidad de adaptación, y de gestionar el talento humano a actuar de manera cooperativa, según, Estraña, (2013), “Cada vez más se evidencia que el desarrollo de las instituciones depende de la adaptabilidad y la capacidad de sus empleados a actuar de forma cooperativa, en un ambiente de grandes cambios” (p.3). Al respecto, los entornos cambiantes demandan a las instituciones a gerenciar el capital humano de manera estratégica.

Es por ello, que a nivel educativo, las instituciones están comprometidas con la necesidad de cambio en todo su quehacer, fundamentalmente en los que se refiere al desempeño laboral del docente relacionado con la formación de recursos humanos de alto nivel. Asimismo,

Rivero (2015), plantea que “dentro del ámbito organizacional el talento humano es considerado un elemento indispensable para poder llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos, la misión y visión de la institución” (p.13).

Por consiguiente, en las instituciones se incrementa la necesidad de contar con un clima organizacional armonioso donde se desarrollen relaciones interpersonales favorables, con la finalidad de facilitar el direccionamiento estratégico de las actividades al cumplimiento de los objetivos comunes, fomentando adicionalmente la creación de equipos de alto desempeño con metas alineadas a los principios de la organización.

Siendo así, Rodríguez (2008), define que el clima organizacional se refiere “al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él” (p.17). Al respecto, se percibe la importancia del clima organizacional óptimo en las instituciones educativas, debido a que permite alcanzar el cumplimiento de los objetivos laborales, gracias al incremento del nivel de desempeño, compromiso y cooperación.

En este orden de ideas, Gracian (2009), afirma que “El ambiente laboral es uno de los campos de batalla más complejos en los que una persona debe batirse a lo largo de su vida. Además, es posiblemente el único en el que uno no elige al resto de la gente que le rodea” (p.36). Por lo que es fundamental realizar diagnósticos periódicos que permitan los conflictos internos que afectan directamente las diversas gestiones, con la finalidad de establecer herramientas que permitan plantear soluciones oportunas que impacten positivamente en el desempeño de los empleados y en la calidad del clima organizacional.

Al respecto, el coaching es una herramienta pedagógica orientada a brindar estrategias que permitan a los individuos superar obstáculos y limitaciones propias de las relaciones interpersonales, lo cual contribuye en optimizar el clima organizacional. Prieto (2012) destaca que “la labor de entrenamiento del coaching incluye áreas de comunicación, negociación, solución de conflictos, gestión del desempeño, toma de decisiones, planeación estratégica, desarrollo profesional, trabajo en equipo, manejo del cambio y control del estrés”(p. 239).

Asimismo, la educación latinoamericana ha sido afectada por procesos de reformas y cambios como réplicas de las orientaciones en los estilos de desarrollo económico, social y político. Según Kliksberg (2004) señala, que “las instituciones en América Latina y el Caribe se enfrentan a un nuevo reto para dar respuesta a las demandas de globalización, lo cual afecta al entorno económico, social y tecnológico generando variaciones en la productividad y la satisfacción” (p.13).

Por tales motivos, la resistencia al cambio, aunado con los problemas propios de las relaciones interpersonales entre los integrantes de la institución, incrementa la complejidad del ambiente laboral, lo cual se traduce en deficiencias en la gestión comunicaciones, dificultando la generación de equipos de alto desempeños, y por ende el cumplimiento de los objetivos y metas comunes.

Al respecto, la educación en Venezuela también se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante ha llevado a la organizaciones educativas a realizar esfuerzos orientados a la integración de herramientas

que permitan la búsqueda de la calidad total en todos los contextos laborales, adaptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos. Asimismo, Abdalá (2009) señala que:

El sistema educativo en Venezuela presenta factores en los que se ha visto un desmejoramiento en la educación impartida. Entre estos agentes causales se pueden mencionar: la insatisfacción del docente en el puesto de trabajo, las necesidades de los docentes dentro del aula (material de apoyo, infraestructura entre otros), el bajo índice de respeto hacia el docente, la supervisión rígida por parte de los superiores, el bajo sueldo que se percibe y los problemas legales que en ocasiones son presentados por los representantes (p.17).

Siendo así, cada individuo es poseedor de actitudes, necesidades y reacciones que permiten responder ante los cambios de diferentes maneras, sin embargo, las variaciones del entorno impactan directamente en la calidad del ambiente laboral. De esta manera, en Venezuela, el personal docente se encuentra sometido a una serie de factores que impactan en el desarrollo funcional de sus actividades diarias y en la calidad del clima organizacional, lo cual se traduce en la disminución de la motivación, compromiso, desempeño y cooperación.

En este sentido, a través de la observación directa, se percibe que la Unidad Educativa Yoraco ubicada en el Municipio Los Guayos, no escapa de dicha realidad, debido a que se evidencia, bajos niveles de motivación, compromiso y desempeño, aunados a los conflictos propios de las relaciones interpersonales como lo es la comunicación. Siendo así, dichas debilidades conllevan a la generación de consecuencias considerables entre las cuales destaca el ausentismo laboral, deficiencias en la gestión comunicacional, dificultando la generación de equipos de alto desempeños, el

cumplimiento de los objetivos y metas comunes y por ende la disminución de la calidad del clima organizacional.

Por consiguiente, dichas debilidades puede que se encuentren originadas por las variaciones periódicas en las políticas de la institución, la escasez de recursos, la insuficiente remuneración salarial, las deficiencias en los canales de comunicación y la carencia de herramientas pedagógicas orientadas a optimizar el clima organizacional como variable fundamental en las instituciones educativas. Por estas razones resalta la necesidad de proponer un plan de estrategia gerencial basado en el Coaching como herramienta Pedagógica para el desarrollo del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.

Finalmente, basándose en los planteamientos formulados anteriormente, surgen las siguientes interrogantes, ¿Cómo influye un plan de estrategia gerencial basado en el Coaching como herramienta Pedagógica en el desarrollo del clima organizacional de la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan de estrategia gerencial basado en el Coaching como herramienta Pedagógica para el desarrollo del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.

Determinar los beneficios del coaching como estrategia gerencial en el desarrollo del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.

Diseñar un plan de estrategia gerencial basado en el Coaching como herramienta Pedagógica para el desarrollo del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

El éxito de la gestión de las institucionales educativas depende en gran medida de las estrategias para la gestión del recurso humano las cuales deben orientarse a garantizar el buen funcionamiento, equilibrio y un acorde clima organizacional, debido a que un ambiente laboral óptimo repercutirá de manera positiva en el desempeño de las actividades y en la productividad de las gestiones. Es en este nuevo modelo de pensamiento de los gerentes, donde el coaching tiene un valor más allá de la adecuación de los comportamientos, proponiendo desarrollar una visión personal y profesional acorde con las expectativas de los individuos de la nueva generación, la cultura actual, el entorno globalizado cada vez más complejo, mejorando la motivación y el clima en las organizaciones donde estos hacen vida.

Por estas razones, se ratifica la importancia de la investigación la cual se fundamenta en proponer un plan de estrategia gerencial basado en el

Coaching como herramienta Pedagógica para el desarrollo del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.

Por consiguiente, la presente investigación cuenta con aportes de índole teórico, social, metodológico, práctico e institucional. Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión en las personas que la tomen como marco referencial y discusión tanto del conocimiento existente del área de gestión de recursos humanos, como dentro del ámbito de las ciencias sociales y administrativas, debido a que se confrontarán teorías de gestión, de gerencia, de clima organizacional, de recursos humanos, conllevando esto a profundizar sobre el tema.

Por tal motivo, la presente investigación contribuirá a profundizar en la importancia de garantizar un clima organizacional de armónico y de calidad en las instituciones educativas, debido a que se diseñaran estrategias que permitan la aplicación del coaching como herramienta pedagógica. A su vez, a nivel metodológico, servirá como referente teórico a aquellas personas que la consulten y quieran conocer la realidad del momento en función de la problemática presentada brindando a los profesionales en las ciencias educativas y del área gerencial, un tópico sensible en el contexto de la educación venezolana, que servirá como antecedente a futuras investigaciones.

De esta manera, como aportes institucional, la investigación, servirá como una aporte documental, para futuros investigadores, orientados a la línea investigativa, permitiendo contar con un análisis teórico, de la importancia de un óptimo clima organizacional y las estrategias que se pueden integrar para mejorar la gestión de recurso humano. En cuanto a los

aportes sociales, la investigación, brinda herramientas para solucionar conflictos propios de las relaciones organizacionales, las cuales son perfectamente aplicables en el entorno social.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este sentido, Arias, (2012), establece que “el marco teórico de la investigación o marco referencial, puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar” (p.26). En esta etapa, se plantean los antecedentes y teorías, sistemas y modelos que fundamentan la investigación.

Antecedentes de la Investigación

Según Arias (2012), los antecedentes “reflejan los avances y el Estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.14). A continuación, haciendo uso de la revisión previa documental, se recolectaron antecedentes bibliográficos directamente relacionados con la investigación, entre los cuales se resaltan los siguientes:

Primeramente, Caicedo, Herrera, Sanabria (2013), presentaron en la Universidad del Rosario en Colombia, para optar al título de Magister en Gerencia, en su investigación denominada “El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa”. Se basa en el objetivo de analizar de herramientas de coaching, con la finalidad de optimizar el desempeño y clima organizacional.

De esta manera, en el presente trabajo se investigó los efectos que pueden generar las metodologías de Coaching en el Talento Humano, haciendo uso de las teorías motivacionales de Frederick Herzberg al igual que su implicación para alinearse con la estrategia de la organización. Se

llevó a cabo un trabajo de campo con diferentes empresas que trabajan con esta metodología, aplicando a los directivos un cuestionario relacionado con las competencias técnicas y relacionales en las que el Coaching influye mostrando el antes y el después. De igual forma se realizó una entrevista cualitativa a las doce (12) personas encargadas del departamento de Recursos Humanos o Talento Humano.

Asimismo, se obtuvo como resultado un notorio cambio entre el antes y el después de la implementación de dicha metodología. Por tales motivos, el autor observó que a través de esta herramienta el Talento Humano se alinea de mejor manera con la estrategia de la empresa logrando un mejor desempeño de toda la organización.

Por tales motivos, se evidencia la vinculación de la presente investigación con el estudio, debido a que se busca evaluar la aplicabilidad del coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. También demuestra que el Coaching se está consolidando como una herramienta importante dentro del mundo de la gestión empresarial con la cual se gestiona de mejor manera el Talento Humano llevando a las instituciones a obtener mejores resultados.

En este orden de ideas, Herrera (2012) presentado en la Universidad de Chile como requisito para optar al título Magister en Gerencia en la Educación. En su investigación denominada “Prácticas de Coaching Desde el Punto de Vista del Coachee, En La Región Metropolitana”. Plantea como objetivo general la identificación de aspectos relevantes de la práctica del Coaching en la región Metropolitana de Chile, a través de las percepciones de ejecutivos que han experimentado un proceso de coaching.

Siendo así, en cuanto a la metodología de investigación empleada por el autor se encuentra enmarcada bajo la modalidad de campo, fundamentada bajo un estudio exploratorio-descriptivo donde el autor utiliza la aplicación de entrevistas en profundidad a ejecutivos que recibieron en un ochenta y tres 83% de los casos entre uno y seis meses de coaching sirve de referencia para establecer como válido el criterio de la entrevista como metodología para valorar el coaching, además arroja resultados interesantes en cuanto a la efectividad percibida que el proceso tuvo por ejemplo su investigación arrojó que el noventa 90% de los encuestados valoró como positiva la herramienta del Coaching como relevante para el mejoramiento de habilidades, mientras que un tres 3% respondió Poco y siete 7% Nada.

Por consiguiente, otro resultado alcanzado que guarda una estrecha relación con este proyecto es que se encontró que al 62% de los encuestados se le propuso iniciar un proceso de Coaching desde su empresa, mientras que en el 24% la opción fue personal. Esto puede indicar que hay una tendencia a reconocer la validez de esta herramienta de formación por parte de las instituciones. Entre los aportes de la investigación, se encuentra que ofrece un acercamiento exploratorio descriptivo a características del Coaching en Latinoamérica, desde la perspectiva del Coachee, permitiendo dilucidar cuál es la realidad de esta práctica a nivel organizacional, brindando herramienta para constituir programas que permitan la implementación de la misma.

En otro orden de ideas, Taubli (2016), en su investigación, "Coaching como herramienta pedagógica en el desempeño docente del profesor de educación física, deporte y recreación en el instituto educacional Juan xxiii, Carabobo", presentado en la Universidad de Carabobo como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. La intención

de este estudio fue evaluar el coaching como herramienta pedagógica en el desempeño docente del profesor de educación física, deporte y recreación en el Instituto Educacional Juan XXIII, ubicado en Valencia estado Carabobo, para lo cual se plantearon las teorías que argumentaron la investigación como es la teoría de las Relaciones Humanas (Mayo y Lewin, 1952), la de Comunicación (Echeverria, 2001) y la de la Motivación (Maslow, 1943).

Metodológicamente, es una investigación descriptiva con diseño no experimental de campo específicamente transversal, usando como población en estudio a cinco docentes y a 150 estudiantes de cinco (05) secciones de primer grado. La muestra en el caso de los docentes fue de tipo censal y en el caso de los estudiantes fue siguiendo el criterio al azar, quedando la muestra igual 62 estudiantes. A esta muestra se le aplicó un cuestionario, una guía de observación y una guía de entrevista, instrumentos que fueron primeramente validados por expertos.

Por consiguiente, los resultados obtenidos se analizaron a través de un procesamiento estadístico descriptivo, detallado en tablas frecuencia y porcentaje, agrupados finalmente en gráficos de barra usando técnicas cuantitativas en el caso del cuestionario, y el caso de la guía de entrevista y la guía de observación el análisis crítico bajo la modalidad cualitativa, por lo que una vez obtenidos los resultados se triangularon los mismos, evidenciándose la poca aplicabilidad del coaching por parte de los docentes evaluados, puesto no procuran siempre aplicar actividades para promover una interacción disciplinaria, a fin de lograr la meta de la mejora continua, no hace un viraje del trabajo percibido como obligación hacia el aprendizaje como entrenamiento, alegría y no le da importancia al desarrollo de cualidades de un Coach a través de la formación y la práctica de la Autoconciencia.

Por tales motivos, se resalta la vinculación de la investigación con el estudio debido a que integran las herramientas de coaching en el desempeño docente, entre los aportes de la investigación se encuentra un análisis determina la validez del coaching como herramienta didáctica trayendo ventajas que se manifestarán en una mejor gestión pedagógica, un funcionamiento organizacional más coordinado.

Así también, Rivero, (2015), Universidad de Carabobo como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, en su investigación denominada “EL Coaching como Estrategia Organizacional para Optimizar la Satisfacción Laboral en el personal docente”,. Se basa en el objetivo general de generar una aproximación teórica del coaching como estrategia motivacional para optimizar la satisfacción laboral en el personal docente del CEI. Pbro. Crispín Pérez del Estado Carabobo.

Asimismo, la investigación estuvo sustentada en la teoría de la motivación: Jerarquía de los tres niveles de Alderfer, Bifactorial según Herzberg, la teoría de la fijación de metas de Locke, la teoría del Liderazgo Relacional y la teoría de la Comunicación. Por otra parte, el estudio se enmarcó en un paradigma cualitativo bajo un tipo de investigación fenomenológica con diseño de campo, donde se describieron los eventos tales como se obtuvieron.

Adicionalmente, para la recolección de la información se empleó como técnica la entrevista semi-estructurada, por medio de un cuestionario formado por preguntas tentativas, el cual se aplicó a un grupo de docentes pertenecientes al nivel de Educación Inicial. La información obtenida se

interpretó a través del proceso de categorización, y triangulación, con el fin de darle mayor confiabilidad a los datos.

Siendo así, bajo esta perspectiva surgen las reflexiones finales donde el autor concluye que la satisfacción laboral nace de la percepción que posee el personal acerca de la calidad del trabajo, el cual se encuentra asociado con el bienestar de las personas, el ambiente laboral, la comunicación y las relaciones interpersonales. En este sentido, se considera que el desempeño de los miembros de la institución será favorable mientras existan sentimientos positivos, que contribuyan con la creación de un clima organizacional positivo.

Al respecto, se evidencia la vinculación de la presente investigación con el estudio debido a que ambos proponen la integración del coaching como estrategia que permite optimizar el clima organizacional y por ende la satisfacción del recurso docente, entre los principales aportes de la investigación resalta las influencias del coaching en los ambientes laborales como herramienta que permite la mejora del ambiente laboral.

Seguidamente, Hernández (2013), Universidad del Zulia, como requisito para optar por el título de Magister en Educación Mención Gerencia de Organizaciones Educativas, en su investigación “Estrategias Gerenciales para Incrementar la Calidad del Clima Organizacional y el desempeño”,. Se basa en el objetivo de analizar las estrategias gerenciales utilizadas para lograr el incremento de la calidad del clima laboral y el desempeño de los directores en las Escuelas Bolivarianas de la Parroquia Tamare del Municipio Mara.

Por consiguiente, el estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, de campo, con un diseño no experimental, transaccional. La población estuvo conformada por 13 directivos y 86 docentes. Para la recolección de los datos se aplicó como técnica la entrevista y observación directa y como instrumento se diseñó una encuesta tipo (cuestionario) versionado con 5 alternativas de respuesta Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca, en escala tipo Lickert, conformado por 34 ítems.

Por tales motivos, los resultados permitieron determinar que las estrategias gerenciales de enlace, delegativas y de gestión presentan debilidades, e igualmente en la gestión al conocimiento, y de cambios, como también en las competencias analítica e innovadora, a pesar de que la calidad de supervisión presento fortalezas, en relación a las directrices organizacionales que ha de cumplir el personal del mismo modo, los requerimientos para la calidad de desempeño, y la competencia comunicativa, lo cual representa uno de los aspectos fundamentales para lograr la calidad de desempeño y por ende la buena marcha de las instituciones.

Es por ello, que se evidencia la vinculación de la investigación con el estudio, debido a que plantea la importancia de analizar estrategias gerenciales para incrementar la calidad del clima organizacional y el desempeño de los directivos. Siendo así, el estudio guarda relación con la investigación, debido a que emplea el coaching como herramienta gerencial para optimizar el clima organizacional. Entre los aportes, obtenidos con la presente investigación, se encuentran referencias conceptuales que permiten fundamentar la presente investigación.

Por otra parte, Pérez (2012), Publicada por la Universidad de Carabobo como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, en su investigación titulada, El Coaching y Su Incidencia en el Clima Organizacional En la Unidad Educativa Hipólito Cisneros, en la investigación el autor se fundamenta en las teorías de motivación de autores como Maslow, McClelland, Bandura y Vroom, basándose en el objetivo general de Proponer Estrategias de Coaching que incidan en el clima organizacional de la institución, todo esto con la finalidad de dar respuesta efectiva a la situación problemática en la Unidad Educativa “Hipólito Cisneros”, ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo.

Al respecto, en cuanto a la metodología de la investigación el autor se enmarca en una modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo. Cuya población es de ciento cincuenta (150) docentes y la muestra fue no probabilística intencional, siendo ésta de cincuenta (50) docentes. Los instrumentos de recolección de datos fueron: La observación directa, La Técnica de la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario con alternativas de respuesta dicotómicas. La validez fue de juicio de expertos, mientras que la confiabilidad debido a que el instrumento fue dicotómico se realizó mediante Kuder20.

Finalmente, el autor arroja como conclusión que se pudo evidenciar la necesidad de creación de estrategias de Coaching que permitan al personal de la Institución Educativa mejorar su comportamiento y su trabajo, dando respuesta y solución oportuna a la problemática existente donde se demuestra una situación particular, debido a la existencia de conjuntos de docentes integrados en subgrupos, donde imperan síntomas de desconfianza entre los docentes y desordenes entre los estudiantes demostrando altanerías y faltas de respeto hacia los educadores de la

institución. Entre los aportes de la investigación, se encuentran los aspectos doctrinales sobre los impactos positivos de la aplicación del Coaching en diversas áreas organizacionales.

Fundamentación Teórica

A continuación, se plantean las teorías que fundamentan la investigación, las mismas se encuentran conformadas por referencias que permiten sustentar el desarrollo de los objetivos propuestos. Según Arias, (2012), destaca que “las Bases Teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque abordado, para sustentar o explicar el tema planteado” (p.106).

Teoría de la Motivación

Según, Frederick Herzberg y la Teoría de la Motivación. (1959). Existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción. Algunos factores intrínsecos o motivadores son: la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo. Estos aspectos están relacionados con la satisfacción.

Así mismo, según la Teoría, los factores extrínsecos o higiénicos, como el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción. Amorós, E. (2007). (P. 84). Herzberg, investigó la pregunta ¿Qué quieren las personas de su trabajo?, de las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los sentimientos

de los trabajadores sobre sus empleos. Según Frederick Herzberg y la Teoría de la Motivación. (1959), surgieron dos tipos de factores:

Factores motivadores: Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo. Llevando esto al ámbito laboral, serían trabajo estimulante, sentimiento de autorealización, reconocimiento de una labor bien realizada, cumplimiento de metas, y objetivos.

Factores de higiene: Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Llevando esto al ámbito laboral, serían factores económicos (sueldos, salarios, prestaciones sociales), condiciones laborales (entorno físico seguro), seguridad (privilegios de antigüedad), factores sociales (clima organizacional, relaciones personales).

De esta manera, Frederick Herzberg y la Teoría de la Motivación. (1959), considera la presencia de dos factores entre los que destaca factor motivacional y factor de higiene, el primero hace referencia al reconocimiento, obtención del logro, incentivos, autorrealización, entre otros que brindan un sentimiento de satisfacción. Por otra parte, la higiene se refiere al ambiente, remuneración, entorno laboral, seguridad entre otros.

Adicionalmente, existen otras teorías de la Motivación, según la Teorías de Maslow, (1970), se establecen una serie de necesidades, según

dicha teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado, lleva al siguiente en la jerarquía de necesidades, así también Maslow, (1970), describen las siguientes necesidades en orden secuencial.

Necesidades Básicas: se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir.

Necesidades de Seguridad: se encuentran ubicadas en el segundo nivel, son la seguridad, protección física, estabilidad, orden.

Necesidades Sociales o de Pertenencia: Están asociadas con las relaciones sociales, y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos.

Necesidades de Estatus o Prestigio: su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, autonomía, y responsabilidad del individuo.

Necesidades de Autorrealización: surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales.

Asimismo, las teorías de Maslow dividen la motivación en cinco tipos de necesidades las cuales inician por las básicas, y finalizan por la autorrealización, dichas teorías hacen referencia a una pirámide gradual en la cual el individuo avanza secuencialmente sin saltar ninguna necesidad. Inicialmente, las necesidades básicas, son caracterizadas por las necesidades de supervivencia. Adicionalmente, las necesidades de seguridad, se refieren a la protección, resguardo, estabilidad económica.

Por otra parte las necesidades de pertenencia, se definen como la adaptación social a grupos, compañerismo, la conformación de equipos de trabajos, entre otros. Más adelante, el prestigio u estatus se refiere al logro, responsabilidades, reconocimientos. Finalmente, la autorrealización, comprende el logro de las mayores metas u objetivos de los individuos. A continuación dichas necesidades, se encuentran reflejadas en la pirámide de Maslow.



Figura 1. Pirámide de Maslow.

Asimismo, se evidencia la influencia de los tipos de motivación de los empleados en el desempeño de los empleados debido a que optimiza las relaciones internas gracias al desarrollo de en el clima organizacional. Finalmente, la identificación de los tipos de motivación de caracteriza a cada uno de los empleados facilita la gestión del talento humano y el incremento de la productividad en la Unidad Educativa Yoraco.

Base Conceptual

A continuación, se plantean los conceptos que fundamentan y permiten comprender la investigación, las mismas se encuentran conformadas por referencias que permitirán sustentar el desarrollo de los objetivos propuestos.

Coaching

Según, Kaiser, (2011), el término “procede del verbo inglés coach, entrenar y es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas)” (p.73). En este sentido, el término coaching se refiere al entrenamiento, instrucción o capacitación que el coach imparte a un grupo con la finalidad de direccionarlo a alcanzar los objetivos propuestos

Asimismo, Rivero (2015), plantea que “la principal preocupación del coaching organizacional es establecer condiciones de desempeño individual y grupal altamente efectivas para el logro de las metas de negocio y por ende de la visión organizacional” (p.56). De esta manera, resalta que entre los principales objetivos del coaching se encuentra el direccionamiento estratégico individual para el alcance u obtención de metas grupales. Así también, Herrera, (2012), considera que:

Las estrategias o medios que utiliza el coach organizacional para facilitar el alcance de los resultados de manera más efectiva son: el desarrollo de competencias, el aprendizaje experiencial, la medición del desempeño en sus diferentes formas, el reforzamiento positivo, la observación y el acompañamiento en el terreno, el feed back permanente, el diálogo abierto entre las partes, caracterizado fundamentalmente por las preguntas más que por las respuestas y opiniones personales de coach. (p.24).

Siendo así, el coaching es una herramienta que consiste en la aplicación de estrategias orientadas al alcance de los resultados, las cuales adicionalmente, se fundamentan en desarrollar competencias, garantizando un aprendizaje experiencial. Por otra parte, Rivero, (2015), establece que el Coaching en líneas generales se puede definir como “un proceso que permite desarrollar de manera integral las competencias, con la finalidad de mejorar las relaciones y gestiones internas de la organización, promoviendo mejoras en el clima organizacional y en el desempeño del capital humano” (p.16).

Asimismo, se evidencia la influencia del coaching en el clima organizacional y en el desempeño de los empleados debido a que optimiza las relaciones internas gracias al desarrollo de competencias. Finalmente, las herramientas de coaching centran sus esfuerzos en el desarrollo de habilidades que faciliten la obtención de resultados en el ámbito de la gestión de talento humano con la finalidad de optimizar el clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco.

Gestión Organizacional

La gestión, puede definirse como la organización, coordinación, planificación, de recursos con la finalidad de administrarlos de manera eficiente, para obtener resultados rentables. De esta manera, López, (2009), establece que “La gestión es considerada como la dirección de la coordinación y la reproducción de la actividad socioeconómica con fines sociales y es de vital importancia para toda empresa” (p.17).

Por otra parte, Fernández, (2011), la define como “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (p.16). Al respecto, se establece como el proceso que permite manejar de manera eficiente los recursos haciendo uso de las capacidades, con la finalidad de alcanzar los objetivos de las organizaciones.

Así mismo, Sierra (2011), define la gestión, como el “proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos” (p.5), en este sentido, la coordinación es un factor importante en la gestión debido a que permite el direccionamiento de los esfuerzos de los individuos con la finalidad de orientarlos al cumplimiento de metas comunes en la organización.

Más adelante, López, (2009), también la define como el “proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo” (p.17). De esta manera, la gestión cuenta con la finalidad de generar rendimiento y garantizar el cumplimiento de objetivos planteados, haciendo uso de la coordinación de actividades productivas.

Por consiguiente, Benaiges, (2011), establece que “gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente acción y efecto de administrar” (p.33). La gestión es considerada como la dirección de la coordinación y la reproducción de la actividad socioeconómica con fines sociales y es de vital importancia para toda empresa.

De esta manera, la gestión puede definirse como el proceso caracterizado por administrar, transformar, y coordinar los recursos asignados de manera eficiente para obtener objetivos comunes. En las organizaciones, una gestión eficiente garantizara el direccionamiento de las actividades individuales hacia el cumplimiento de objetivos comunes. Por estas razones, Unidad Educativa Yoraco, se presenta la necesidad de garantizar la gestión de organizacional de todos los recursos con la finalidad de administrarlos y coordinarlos para la integración de herramientas pedagógicas orientadas en garantizar el óptimo desarrollo del clima laboral.

Estrategias Gerenciales

Para, Gallegos (2010), la estrategia es “la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa o institución, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines” (p.41). Éstas pueden ser diseñadas con antelación o ser emergentes, cuando surgen de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

Así también, López, (2009), la estrategia gerenciales de una organización “consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir excelentes resultados, se orienta en orientar esfuerzos para fomentar la comunicación, la resolución de conflictos, motivación laboral, el reconocimiento por desempeño y el liderazgo” (p.16). Por tanto, los directivos

desarrollan estrategias que los guíen para saber cómo dirige una organización y cómo logrará los objetivos que persigue. Debido a que, sin las estrategias no existe ningún diseño de acción coherente que produzca los resultados deseados. Considerando lo anterior, la estrategia no es más que el proceso racional a través del cual un estratega se plantea el futuro deseado de una organización y desde ese punto de vista toma las decisiones necesarias para el logro de los objetivos.

De esta manera, la importancia de entender que, el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, llamado por Gómez, (2011) niveles estratégicos, “agrupados en departamentos diferentes, cada uno de los cuales habrá de desarrollar una estrategia que, a su vez, se relacione con los niveles más altos” (p.11). En este sentido, el proceso estratégico debe realizarse en los diversos niveles de la organización, cada nivel debe desarrollar una estrategia que se encuentre alineada con la estrategia global de la institución educativa.

De igual forma, se puede definir las estrategias permite la planificación, definición de objetivos medibles y realistas, con la finalidad de orientar los esfuerzos para el cumplimiento de las metas comunes, a pesar que generalmente, la alta dirección es la encargada de diseñar las estrategias, es fundamental involucrar a los empleados en su desarrollo. Al respecto, en la Unidad Educativa Yoraco, es fundamental que la dirección y los empleados orienten sus esfuerzos en diseñar estrategias que garanticen la obtención de los objetivos comunes en cuanto al incremento del desarrollo del clima organizacional.

Clima Organizacional

Según Rodríguez (2008), “el clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él” (p.7). De esta manera se percibe la importancia del clima organizacional para las empresas, por lo que es fundamental realizar diagnósticos periódicos que permitan los conflictos internos que afectan directamente las diversas gestiones, con la finalidad de establecer estrategias correctivas que permitan plantear soluciones oportunas que impacten positivamente en el desempeño de los empleados y en la productividad de sus labores.

Por su parte Pérez (2012), destaca que “la formación es el recurso estratégico por excelencia” (p.33), lo cual evidencia el compromiso de las organizaciones a la hora de introducir cambios de desarrollo organizacional dentro de las empresas, convirtiendo esta actividad de formación en una herramienta que debe estar en todo momento alineada a los objetivos de la institución.

Al Respecto Asúa (2002), citado por Cejas y Grau (2007); plantea que “algunas de las estrategias de las empresas como respuestas a las exigencias del entorno, están orientadas al logro de aspectos como la organización flexible, objetivo de la calidad, innovación y cultura de la empresa guiada hacia la formación y el aprendizaje de sus empleados” (p.13). Por tales motivos, se resalta la importancia para las instituciones de integrar estrategias orientadas a incrementar la calidad del clima organizacional debido a que el mismo influye notablemente en el desempeño, motivación y orientación al logro por parte de los docentes.

En este sentido, Dalton, Hoyle y Watts (2007), lo definen como “el conjunto de percepciones que los individuos desarrollan en su contacto con las prácticas y procedimiento de la organización. La unidad de análisis bajo este enfoque es el individuo y lo que habría que cambiar o gestionar son sus percepciones” (p.13). De esta manera, el ambiente laboral es el resultado de las percepciones de diversos individuos que interactúan entre sí en un espacio determinado. Por otra parte, Dessler y Varela, (2004), establecen que;

La respuesta de los individuos a las propiedades formales de la organización del trabajo. Bajo esta mirada, el clima sería un atributo de la organización (o del conjunto de procesos y prácticas que la constituyen) y de cómo éstas se relacionan con sus miembros. Consecuentemente, la unidad de análisis en este enfoque será la organización y no los individuos. De ese modo, se entenderá que climas semejantes se explicarán por contextos laborales similares y viceversa, climas disímiles se explican por contextos laborales diferentes.

Al respecto, el clima laboral puede definirse como un atributo de la organización, destacando que la misma debe visualizarse de manera holística como un todo donde interactúan sus componentes. Así también, Gracian, A (2009), “un fenómeno socialmente creado a través de la interacción, en cuya génesis participan tanto elementos incorporados por la subjetividad individual como por las características, culturas, métodos de medición, estrategias e incentivo formales de la organización de trabajo” (p.7). Siendo así, el autor destaca la subjetividad propia de la individualidad de percepciones de las personas que integran la Unidad Educativa Yoraco, a pesar de las características formales de la misma, por estas razones, para el desarrollo del clima organizacional es fundamental diagnosticar la situación

actual para de esta manera integrar herramientas que garanticen la optimización del mismo.

Desempeño Laboral

Según, Fernández, (2003), la evaluación de desempeño laboral “consiste en la evaluación del cumplimiento de la jornada, logro de objetivos y productividad de las labores de un empleado, para calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Por lo general las empresas aplican herramientas específicas para su evaluación” (p.15). Al respecto, la evaluación de desempeño, puede definirse como el procedimiento que permite estudiar el rendimiento de los empleados en un periodo de tiempo determinado, con la finalidad de evaluar el cumplimiento de las responsabilidades inherentes al cargo asignado.

Así también, López (2009), “la evaluación de desempeño supone que se han establecido estándares, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos necesarios para ayudarlos a superar las deficiencias en el desempeño o para que continúen desempeñándose satisfactoriamente” (p.60). Por consiguiente, en la Unidad Educativa Yoraco para realizar la evaluación de desempeño, es fundamental la determinación previa de estándares propios de cada cargo, con la finalidad de identificar de manera objetiva el rendimiento de los empleados, adicionalmente, después de la evaluación de desempeño se debe desprender una serie de incentivos y capacitaciones necesarias para cubrir las deficiencias diagnosticadas.

Gestión de Talento Humano

Según, Chiavenato, (2003) en libro establece que, la administración de recursos humanos “es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento” (p.7). Al respecto, según el autor la gestión de recursos humanos consiste en la realización de acciones orientadas a la planificación, reclutamiento, selección, evaluación del recurso humano, como capital invaluable dentro de la empresa.

Por otra parte, Valencia (2007) menciona que los recursos humanos de una organización “constan de los empleados de todos los niveles, sin importar sus funciones, que realizan todas las actividades propias de una empresa” (p.23). De esta manera, se puede observar que los recursos humanos de las empresas, se encuentran conformados por diversos empleados, con capacidades y responsabilidades diferenciadas dentro de la organización. Por consiguiente, González (2012), establece que el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales el autor destaca los siguientes:

Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, lograr que el personal al servicio de la empresa trabaje para alcanzar los objetivos de este, proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para el logro de sus planes y objetivos, elevar la productividad del personal para promover la eficacia y eficiencia de la dirección, coordinar el esfuerzo de grupo de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de los objetivos comunes, satisfacer los requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo, alcanzar hasta su

más alto nivel la realización tanto del empleado como el empleador, resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la prestación de los servicios y al término de la misma para sostener adecuadas relaciones de trabajo (p.5).

Basándose en las consideraciones anteriores, la gestión de recursos humanos, cuenta con la función de organizar, coordinar, las relaciones laborales, brindando a los empleados ambientes idóneos para incrementar la productividad laboral, y para fomentar el desarrollo personal y profesional. Por otra parte, Hernández (2013), define como gestión de los Recursos Humanos a “la acción de administrar, y administrar en su primera acepción, es decir gobernar, regir, aplicar, por tanto administración de recursos humanos hace al manejo integral del capital humano” (p.3). Por estas razones, la gestión de recursos humanos, permite el manejo integral de los empleados, con la finalidad de plantear condiciones que garanticen el desarrollo cabal de las actividades inherentes a los cargos.

En este orden de ideas, Dessler y Varela, (2004), plantean que la gestión de recursos humanos se refiere a las “prácticas necesarias para manejar los asuntos orientados a las relaciones personales de la función gerencial; se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados” (p.16). Así también, la gestión de recursos humanos, se encarga de administrar las relaciones interpersonales, resolviendo conflictos que afecten las condiciones optimizas laborales.

Según, Hernández (2013), la gestión de Talento Humano es concebida como “una nueva perspectiva o enfoque estratégico de dirección, que busca obtener el máximo de valor para la organización, a través de la interacción

entre las actividades o acciones que desarrollan sus trabajadores y el talento que los mismos poseen” (p.3). De esta manera, una adecuada gestión de talento humano, garantiza el direccionamiento estratégico de los esfuerzos de los empleados, hacia la obtención de los objetivos comunes de la organización.

Asimismo, Pantoja, (2012), establece que “el recurso humano es el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos de esta. A medida que su personal se desempeña de manera efectivamente, de tal manera que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización” (p.31).

Al respecto, es fundamental contar en la Unidad Educativa Yoraco, con una gestión eficiente de talento humano, con la finalidad de direccionar los esfuerzos individuales al cumplimiento de metas comunes, para de esta manera, contar con una fuerza laboral que sea capaz de aceptar el cambio y conduzca a al desarrollo de la ventaja competitiva y al desarrollo del clima organizacional.

Satisfacción Laboral

Al respecto, García, (2010) define la satisfacción laboral “como la actitud del individuo hacia su puesto de trabajo en lo referente a: interacción con los compañeros de trabajo y jefes; condiciones de trabajo, cumplimiento de reglas y políticas de organización”. (Pág.12).Así mismo, Leal, (2011), afirma que “para encontrar esa actitud positiva o satisfacción laboral en un empleado en su trabajo debe tener características que se adapten al individuo” (P.19) en tal sentido; Pérez, (2012), establece “que para lograr

mantener a un empleado satisfecho es necesario que el organismo empleador satisfaga sus necesidades”. (P.27).

Por otra parte, Contreras, (2011), indica que los Factores relacionados con el trabajo sobre la satisfacción laboral “son determinantes como clave de la satisfacción en el trabajo los cuales tiene que ver con un tema como lo es, el sistema de recompensas presentes en la Institución”. (P.76). Más adelante, Leal, establece que:

La satisfacción laboral es la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen en su trabajo. Expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas respecto al empleo y las recompensas que éste le ofrece. Es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto, en relación con sus propios valores, con lo que desea y espera de él. Se considera que la satisfacción tiene un sentido similar al placer. (p.21)

De esta manera, la satisfacción laboral se puede definir, como la conducta positiva, que caracterice el comportamiento de los empleados, la misma se origina por la satisfacción de las necesidades y expectativas laborales de los empleados. Por estas razones, se manifiesta que la satisfacción laboral es un factor primordial en la Unidad Educativa Yoraco debido a que un empleado satisfecho incrementa, el rendimiento y la productividad de sus labores.

Bases Legales

En esta etapa de la investigación, se plantean los sustentos en materia legal que fundamentan la presente investigación, la fundamentación real, engloba el conjunto de normas legales que respaldan la descripción de

cargos por procesos en la gestión de recursos humanos. Inicialmente, la presente investigación se encuentra sustentada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela promulgada en el año 1999, bajo Gaceta Oficial número 5.453, en su artículo 83, establece que:

La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezca la ley, de conformidad con los tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por la República.

Por estas razones, el presente artículo guarda relación directa con la investigación, esto se deben a que plantea la responsabilidad del estado promover políticas orientadas a aumentar la calidad de vida de las personas, además señala la importancia de velar por el desarrollo integral de las personas. Más adelante, el artículo 87 de la presente Ley, manifiesta que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Al respecto, se evidencia la vinculación directa del presente artículo con la investigación, debido a que resalta como responsabilidad del garantizar las condiciones de seguridad e higiene, con la finalidad de brindar a los trabajadores y trabajadoras condiciones idóneas de ergonomía, calidad, seguridad y defensa de sus derechos. En este sentido, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, promulgada en el año 2012, bajo Gaceta Oficial número 8.938, también guarda relación con la presente investigación, donde en su artículo 43, resalta que:

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral.

En este orden de ideas, se manifiesta la responsabilidad y obligatoriedad del empleador a garantizar un ambiente laboral idóneo, que permita el desarrollo integral de los trabajadores y trabajadoras. Por otra parte, la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, promulgada en el año 2005, bajo Gaceta Oficial número 38.236, guarda relación directa con la investigación, debido a que resalta la importancia de velar por la seguridad de los empleados garantizando condiciones óptimas de trabajo. De esta manera, el artículo 59, de la presente Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, el cual establece que:

Artículo 59. A los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que: 1. Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales. 2. Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía. 3. Preste protección a la salud y a la vida de los trabajadores y trabajadoras contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo. 4. Facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional. 5. Impida cualquier tipo de discriminación. 6. Garantice el auxilio inmediato al trabajador o la trabajadora lesionado o enfermo. 7. Garantice todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo, en las empresas, establecimientos, explotaciones o faenas, y en las áreas adyacentes a los mismos.

Bajo estas consideraciones, la presente Ley plantea las normas encargadas de regular las condiciones idóneas dentro del ambiente laboral, con la finalidad de garantizar la protección y desarrollo integral de los empleados, por estas razones se evidencia la vinculación directa de la presente Ley, con el estudio. Por otra parte, en la Ley Orgánica de Educación Gaceta Número 5929, promulgada el 15 de agosto del 2009, se plantea en el artículo 5, lo siguiente:

Artículo 5. El Estado docente es la expresión rectora del Estado en Educación, en cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable y como servicio público que se materializa en las políticas educativas. El Estado docente

se rige por los principios de integralidad, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad. En las instituciones educativas oficiales el Estado garantiza la idoneidad de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, la infraestructura, la dotación y equipamiento, los planes, programas, proyectos, actividades y los servicios que aseguren a todos y todas igualdad de condiciones y oportunidades, y la promoción de la participación protagónica y corresponsable de las familias, la comunidad educativa y las organizaciones comunitarias, de acuerdo con los principios que rigen la presente Ley. El Estado asegura el cumplimiento de estas condiciones en las instituciones educativas privadas autorizadas.

En este orden de ideas, se evidencia los principios de integridad, cooperación, concurrencia, corresponsabilidad además de la responsabilidad del Estado de garantizar la idoneidad del ambiente laboral de los docentes gracias a la dotación de recursos, planes o programas, de esta manera, se evidencia la vinculación con la investigación y se ratifica la importancia de la integración del Coaching como herramienta pedagógica que garantice el desarrollo del clima organizacional. Así también, en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente Decreto N 1.011 de fecha 4 de Octubre de 2000, Gaceta Oficial N 5.496 se plantea lo siguiente:

Artículo 7. Son derechos del personal docente: Desempeñar funciones docentes con carácter de ordinario o interino. Participar en los concursos de méritos para ingresar como docente ordinario. Disfrutar de un ambiente de trabajo acorde con su función docente. Estar informado acerca de todas las actividades educativas, científicas, sociales, culturales y deportivas, planificadas o en ejecución en el ámbito de su comunidad educativa. Percibir puntualmente las remuneraciones correspondientes a los cargos que desempeñen, de acuerdo con el sistema de remuneración establecido. Disfrutar de un sistema de previsión y asistencia social que garantice mejores condiciones de vida para él y sus familiares. Participar efectivamente en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de la comunidad educativa (...).

Al respecto, se evidencia entre los derechos de los docentes el disfrute de un ambiente de trabajo acorde con su función docente, además de participar en la planificación, ejecución de actividades de la comunidad educativa, en este sentido se evidencia la importancia del diseño de herramientas pedagógicas orientadas a optimizar el desarrollo del clima organizacional con la finalidad de garantizar la satisfacción, motivación y el incentivo de los empleados de la Unidad Educativa Yoraco.

Sistema de Variables

Rodríguez, (2014), establece que dado el objetivo planteado en la investigación, “es una construcción teórica de conceptos, se procede inicialmente a plantear los objetivos específicos de la investigación, y a partir de ellos, se hace una definición nominal de la variable a medir en cada objetivo” (p.101). A continuación, se plantea la Operacionalización de variables.

Cuadro 1. Matriz Operacional

Objetivo General	Proponer un plan de estrategia gerencial basado en el Coaching como herramienta Pedagógica para el desarrollo del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.				
VARIABLES	Definición de Variables	Dimensión	Indicadores	Items	Técnica/ Instrumentos
Coaching	Kaiser, (2011), el término “procede del verbo inglés coach, entrenar y es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas)” (p.73).	Gestión Organizacional	Misión Visión Objetivos	1 2 3,4	Técnica: Revisión documental
		Estrategias Gerenciales	Comunicación efectiva Resolución de conflictos Motivación laboral Reconocimientos por desempeño Evaluación del liderazgo	5 6 7 8,9 10	Instrumento: Matriz de Revisión
Clima Organizacional	Rodríguez (2008), “el clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él” (p.7).	Ambiente Laboral	Indicadores de Gestión Cultura de la empresa Motivación Incentivos Comunicación Estrategias gerenciales	11 12 13 14 15 16	Técnica: Encuesta. Instrumento:
		Desempeño Laboral	Productividad Gestión de recursos Logro de objetivos Trabajo en equipo Cumplimiento de la jornada	17 18 19 20 21	Cuestionario

Fuente: Alvarado, (2016)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, se plantearon los aspectos metodológicos que fundamentan la realización de la presente investigación, detallando en primeramente el tipo, diseño y nivel de la investigación; posteriormente, se determina la población objeto de estudio, la muestra seleccionada, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el análisis de los resultados que se aplicó y el procedimiento seguido para la ejecución de la investigación.

Según Arias (2012), el marco metodológico se refiere “al conjunto de procedimientos lógicos y operacionales implícitos en un proceso de investigación realizado con un lenguaje claro y sencillo con los métodos, las técnicas, las estrategias, procedimientos e instrumentos utilizados por el investigador para lograr sus objetivos” (p.32).

Tipo de Investigación

La modalidad de paradigma metodológico, según el Manual de Tesis de Grado y Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador (2003), la modalidad proyecto factible “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos, necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p.16). En este sentido, la modalidad de investigación es de tipo proyecto factible debido a que se plantea la realización de un estudio que cuenta con viabilidad de aplicación.

De esta manera, las fases metodológicas se encuentran conformadas por las actividades que permitirán el desarrollo cabal de los objetivos de la investigación.

Diseño de la Investigación

A continuación, se plantea el diseño de la investigación donde se plantea las estrategias metodológicas que seleccionados para obtener resultados que permitan alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Al respecto, Palella y Martins, (2010), Establecen que “el diseño de investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio. Para fines didácticos, se clasifican en diseño experimental, diseño no experimental y diseño bibliográfico” (p.95). Por estas razones, la investigación adopta un diseño no experimental de campo, debido a que en la investigación no se manipulará ninguna variable.

Asimismo, haciendo referencia a Palella y Martins, (2010), “el diseño no experimental, el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes” (p.96). De esta manera la presente investigación obedece a un diseño no experimental de campo debido a que busca analizar el problema desde su contexto real dentro de la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.

Modalidad de la Investigación

Para algunos autores la "modalidad de investigación" se asume como el plan global en cual se implican tanto los aspectos metodológicos de

carácter estratégico y táctico, así como aquellos aspectos administrativos de la investigación, desde donde se intenta dar de una manera clara respuestas a las interrogantes planteadas. Asimismo, según Palella y Martins, (2010), se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio, y sobre la manera de recoger informaciones y datos necesarios (p.97).

En consecuencia, este trabajo se apoyó en una investigación de tipo de campo, que según Arias (2012), se refiere a, “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes” (p. 31).

Esto explica, que el tipo de investigación constituye el plan general a seguir por el investigador para obtener respuestas al problema planteado, debido a que los datos se recogieron directamente de la realidad existente dentro de la de la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo, con la finalidad de obtener un diagnóstico sobre la situación actual para determinar las necesidades en del clima organizacional. Adicionalmente, el estudio se enmarcó en una modalidad de proyecto factible

Fase I. Diagnóstico.

En la presente fase, se aplicara los instrumentos de recolección de datos para el diagnóstico de lasituación actual del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.

Actividades.

1. Realización y validación del cuestionario como instrumento a aplicar.
2. Aplicación del cuestionario para diagnosticar la situación actual del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.
3. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario.

Resultados: Identificación de la situación actual del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.

Fase II. Factibilidad.

En la presente fase se busca determinar la factibilidad económica y operativa de un plan de estrategia gerencial basado en el Coaching como herramienta Pedagógica para el desarrollo del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.

Actividades.

1. Determinación de la factibilidad técnica de la propuesta.
2. Determinación de la factibilidad humana de la propuesta.
3. Determinación de la factibilidad económica y financiera de la propuesta.

Resultados: Determinación de la factibilidad de la propuesta.

Fase III. Diseño de la propuesta.

La presente fase, se fundamenta en diseñar un plan de estrategia gerencial basado en el Coaching como herramienta Pedagógica para el desarrollo del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.

Actividades.

1. Identificar los beneficios del coaching como estrategia gerencial en el desarrollo del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.
2. Determinación de las estrategias de coaching como herramienta pedagógica.

Resultados: Diseño de un plan de estrategia gerencial basado en el Coaching como herramienta Pedagógica para el desarrollo del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.

Población y Muestra

A continuación, se definió la población y muestra que se desea estudiar con la finalidad de conocer las características que las definen, según Palella y Martins, (2010), “todo estudio en la fase de diseño implica la determinación del tamaño poblacional, y muestra necesario para su ejecución, la ausencia

de este paso puede concluir que el estudio carezca del número adecuado de sujetos” (p.115).

Población

A continuación, se definió la población, la cual se refiere al conjunto de sujetos que se desea estudiar, para determinar la realidad de los hechos. Según Rodríguez (2013), la población es “conjunto de elementos, entidades o cosas, de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, y en los cuales se concentra la inquietud investigativa y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p.67). Arias (2012), la define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.22). En la investigación, la población a ser estudiada, se encuentra conformada por tres (3) directivos, diez (10) docentes, los cuales conforman un total de trece (13) empleados que laboran en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.

Muestra

De esta manera, se determinara la muestra poblacional, la cual se establece como el conjunto representativo que se selecciona de la población con la finalidad de inferir en sus características. Al referirse a la muestra, Arias (2012), la define como, “un sub conjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible, es decir, que la misma muestra cuando es conocida su totalidad y que este número poblacional pueda ser manejable para el investigador” (p.83).

Por estas razones, según Palella y Martins, (2010), “cuando se propone un estudio el investigador tiene dos opciones: abarcar la totalidad de la población, lo que significa hacer un censo o estudio de tipo censal o seleccionar un número determinado de unidades de la población, es decir, determinar una muestra” (p.116). En este sentido, debido al tamaño de la población no resulta necesario calcular una muestra, por lo que la muestra fue censal es decir todos los integrantes de la población conformada por tres (3) directivos, diez (10) docentes, los cuales conforman un total de trece (13) empleados que laboran en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

A continuación, se plantean las técnicas e instrumentos que permitieron recolectar la información para el diagnóstico del problema a estudiar y para el posterior análisis de resultados. Según, Palella y Martins, (2010), “Una vez realizado el plan de la investigación y resueltos los problemas que plantea el muestreo, empieza el contacto directo con la realidad objeto de la investigación o trabajo de campo. Es entonces cuando se hace uso de las técnicas de recolección de datos, que son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.126). En este sentido, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, permiten el contacto con la realidad dentro de la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.

Técnicas

Por lo tanto, se seleccionaron las técnicas de recolección de datos, las cuales se emplearon para la selección del instrumento para la posterior

recopilación de información. Según Rodríguez (2013), “las técnicas de investigación constituyen la manera de realizar el método, es decir de recorrer el camino de la investigación”. Siendo así, la encuesta la técnica seleccionada para la construcción del instrumento, la presente técnica permite mediante de preguntas preestablecidas recolectar información, además permiten a los sujetos responder de manera anónima, según Palella y Martins, (2010), “la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito” (p.134).

Instrumento

A continuación, se expone el instrumento a utilizar por el investigador para la recopilación de información, refiriéndose inicialmente a las fuentes de información utilizadas, con la finalidad de brindar respuesta a los objetivos específicos de la misma, según Palella y Martins, (2010), “un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p.137). De esta manera, entre los instrumentos a utilizar se encuentran las listas de cotejo o control, y el cuestionario.

Cuestionario: El presente instrumento permite conocer las opiniones de los encargados del desarrollo de los procesos, facilitando la determinación de las debilidades, amenazas existentes y sus posibles causas, en la investigación se empleara el cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual será debidamente aplicado a la muestra seleccionada. Según Palella y Martins, (2010), “el cuestionario es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar,

popular y con resultados directos. El cuestionario tanto en forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar (p.143). En este sentido, el instrumento a utilizar es un cuestionario conformado por veintiún (21) ítems policotómicos en escala de Likert con alternativas de respuestas, siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

Validez del Instrumento

A continuación, se presenta la evaluación de la validez del instrumento, su realización es fundamental para evaluar la coherencia, y precisión de los ítems, al respecto Palella y Martins, (2010), la definen, “comola ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir. Existen varios métodos para garantizar su evidencia” En lo anterior, se denota claramente la importancia que tiene la validez de los instrumentos a ser utilizados en el presente estudio, permitiendo determinar la alineación de las variables con los objetivos.

Para determinar la validez de los instrumentos de recolección de datos, según Palella y Martins, (2010), en la mayoría de los casos “se recomienda determinar la validez mediante la técnica del juicio de experto, que consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología o construcción de instrumentos” (p.173). En este caso, se consultara a tres (3) expertos, (02) un Magister en Educación, y un (01) especialista en metodología, con la finalidad de que, a través de sus conocimientos verifiquen la validez del instrumento diseñado.

Confiabilidad del Instrumento

A continuación, se determinaron los parámetros para la determinación de la confiabilidad del instrumento, la importancia de esta medida, radica en que gracias a su aplicación, se puede comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa o certera. Según Palella y Martins, (2010), “la confiabilidad es definida como la ausencia de error aleatorio en instrumento de recolección de datos Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales” (p.116). Así también existen varias formas de determinar la confiabilidad del instrumento.

En la presente investigación se empleó con medida de la confiabilidad el análisis de la homogeneidad de ítems, en el cual se aplicara el coeficiente Alpha de Cronbach, la cual Palella y Martins (2006:180) describen como “una técnica que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentando con una escala tipo Likert”. Los mencionados autores, presentan la siguiente ecuación para el cálculo de este coeficiente. Ver en el Anexo 2, los cálculos completos que certifican los resultados de la confiabilidad.

$$\alpha = (k/(k-1)) * (1 - \sum \text{Var}/\text{Var})$$

$$\alpha = (1050) * (1 - 261,66/18)$$

$$\alpha = 0,98$$

Dónde:

α = Coeficiente de confiabilidad

k = Número de ítems

$\sum \text{Var}$ = varianza total de prueba

Var= Sumatoria de las varianzas individuales de los ítems.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Según Palella y Martins, (2010), “la interpretación de los resultados trata de dar sentido, ofrecer una explicación a los logros obtenidos, teniendo en cuenta el marco teórico y los objetivos fijados” (p. 197), asimismo, para la recolección de datos se aplicó un cuestionario como instrumento, el cual se encuentra compuesto por veintiún (21) ítems en total, aplicados a diez (13) sujetos conformados por diez (10) docentes y tres (3) directivos que laboran en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.

Siendo así, para realizar el análisis correspondiente que permitió dar respuesta a los dos primeros objetivos específicos de la investigación, los cuales se sustentan en Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo. Los resultados obtenidos, fueron organizados y analizados haciendo uso de la estadística descriptiva, mostrando en cuadros las frecuencias absolutas y los porcentajes (%) de las respuestas obtenidas.

Asimismo, se plantean la presentación y análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de recolección de datos correspondiente, con el fin de dar respuestas a las interrogantes de investigación planteadas. A continuación, se presentan de manera esquematizada los resultados con sus respectivos análisis, los cuales se encuentran vinculados con los objetivos específicos de la investigación.

Variable: Coaching

Dimensión: Gestión organizacional

Indicador: Misión

Tabla 1. Misión

ÍTEM 1	La misión de la Unidad Educativa Yoraco se difunde y comprende en todos los niveles de la gestión										
Docentes											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
4	2	4	0	0	10	40%	20%	40%	0%	0%	100%
Directivos											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
2	0	1	0	0	3	67%	0%	33%	0%	0%	100%

Fuente: Alvarado, (2016).

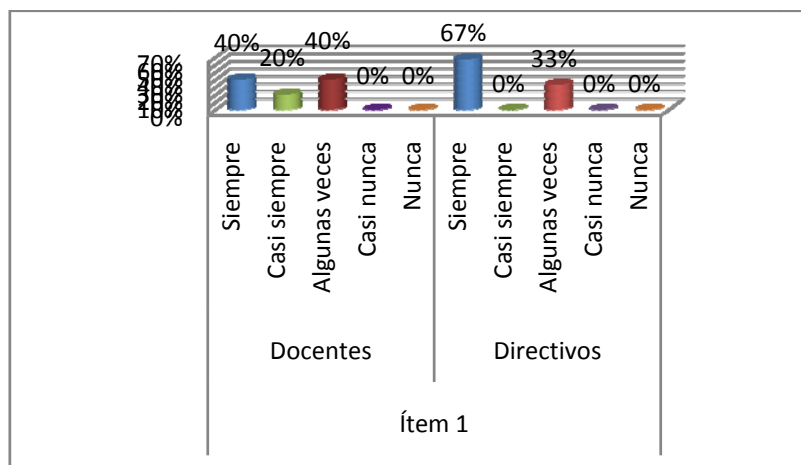


Gráfico 1. Misión. Fuente: Alvarado, (2016).

Análisis de Resultados

Según, los resultados obtenidos con la aplicación del ítem 1 se evidencia que, el 40 por ciento de los docentes encuestados afirman que, siempre la misión de la Unidad Educativa Yoraco se difunde y comprende en todos los niveles de la gestión, mientras que un 20por ciento asegura que esto ocurre casi siempre, sin embargo el 40por ciento restante manifiesta que algunas veces la misión es difundida y comprendida en todos sus niveles.

Por otra parte, en las respuestas de los directivos evidencia que, el 67por ciento de los encuestados afirman que, siempre la misión de la Unidad Educativa Yoraco se difunde y comprende en todos los niveles de la gestión, adicionalmente, el 40por ciento restante manifiesta que solo algunas veces la misión es difundida y comprendida en todos sus niveles.

Al respecto, se evidencia que la misión de la empresa se difunde en todos sus niveles, la comprensión y conocimiento de la misma por parte de los empleados es fundamental para el incremento del compromiso de la institución con la finalidad de que sus principios se arraiguen y formen parte de la gestión interna. Para Hammer y Champy, (2010), “la misión es la razón de ser de una empresa, el motivo por el cual existe, así mismo, engloba las funciones básicas que una empresa va a desempeñar en un entorno determinado” (p.16). Siendo así, la misión como razón es ser de las organizaciones, es fundamental para el arraigamiento de su cultura que la misma sea difundida y comprendida en todos y cada uno de los niveles que la integran.

Variable: Coaching

Dimensión: Gestión organizacional

Indicador: Visión

Tabla 2. Visión

ÍTEM 2	La visión de la Unidad Educativa Yoraco se difunde y comprende en todos los niveles de la gestión										
Docentes											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
4	4	2	0	0	10	40%	40%	20%	0%	0%	100%
Directivos											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
2	1	0	0	0	3	67%	33%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Alvarado, (2016).

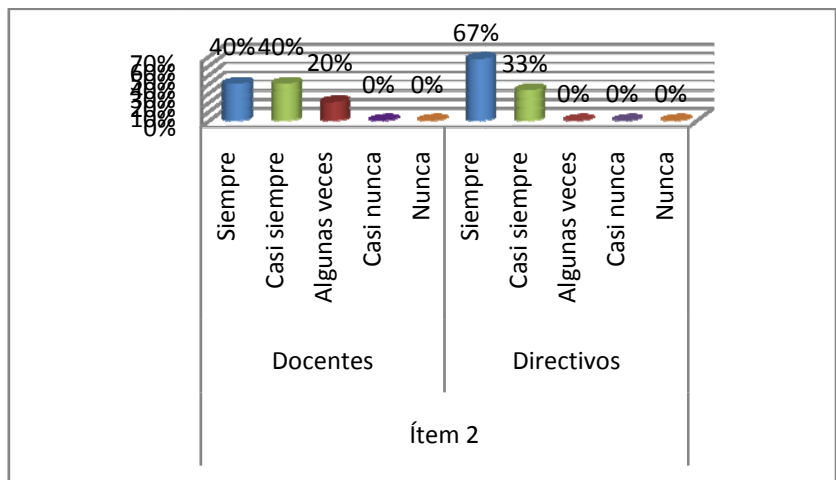


Gráfico 2. Visión. Fuente: Alvarado, (2016).

Análisis de Resultados

Según, los resultados obtenidos de los docentes, se percibe que, el 40por ciento de los encuestados asegura que siempre la visión de la Unidad Educativa Yoraco se difunde y comprende en todos los niveles de la gestión, mientras que un 40por ciento afirma que esto ocurre casi siempre, sin embargo, el 20por ciento restante manifiesta que la visión se difunde y comprende solo algunas veces.

Por consiguiente, en los resultados obtenidos con la aplicación del ítem 2 a los directivos se resalta que, el 67por ciento de los encuestados asegura que siempre la visión de la Unidad Educativa Yoraco se difunde y comprende en todos los niveles de la gestión, mientras que un 33por ciento afirma que esto ocurre casi siempre. Asimismo, se evidencia que la Unidad Educativa cuenta con una fortaleza debido a que la visión de la empresa se conoce en todos sus niveles, lo cual beneficia el alcance de objetivos comunes.

Siendo así, para Hammer y Champy, (2010), “la visión es un elemento complementario de la misión, que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla. La misma obedece a la proyección futura de la empresa” (p.16).De esta manera, la visión es un factor fundamental en la cultura que guía la organización, la misma impulsa a la institución a alcanzar los objetivos deseados, por estas razones, es de gran importancia que la visión se difunda y comprenda en todos sus niveles.

Variable: Coaching

Dimensión: Gestión organizacional

Indicador: Objetivos

Tabla 3. Objetivos

ÍTEM 3	Participan en la planificación de los objetivos de la Unidad Educativa Yoraco										
Docentes											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
4	1	5	0	0	10	40%	10%	50%	0%	0%	100%
Directivos											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
1	2	0	0	0	3	67%	33%	0%	0%	0%	100%
ÍTEM 4	Se siente vinculado con la cultura de la gestión de la Unidad Educativa Yoraco.										
Docentes											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
3	4	2	0	0	10	30%	40%	20%	0%	0%	100%
Directivos											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
1	2	0	0	0	3	67%	33%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Alvarado, (2016).

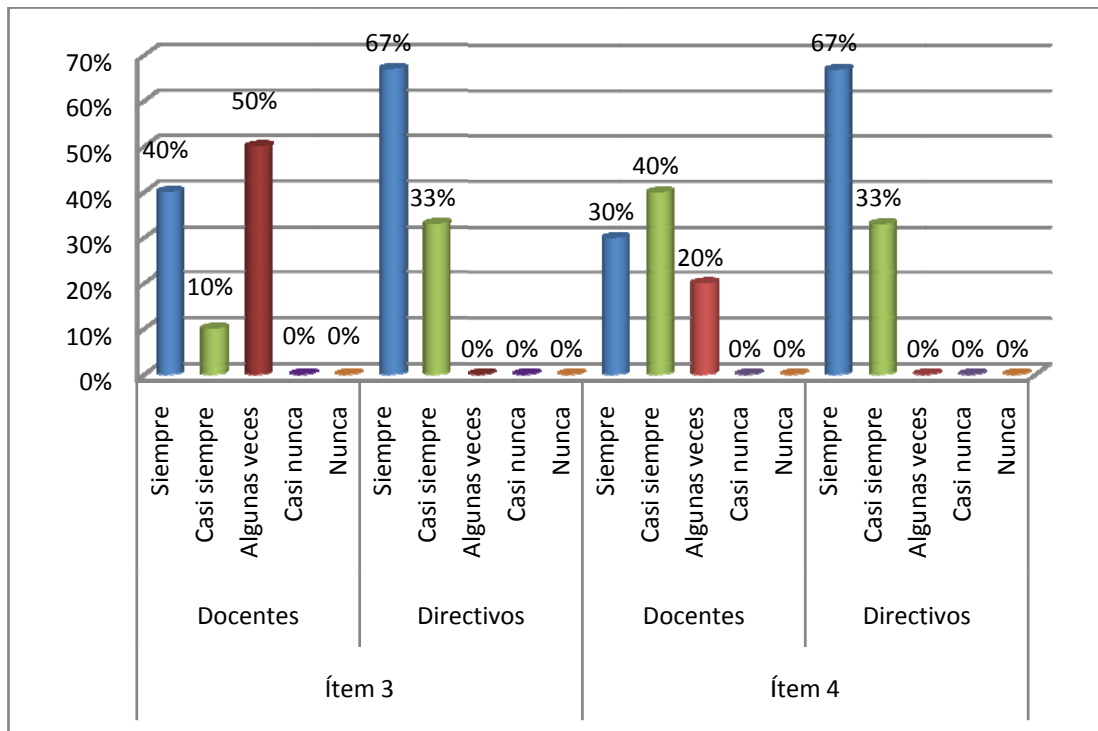


Gráfico 3. Objetivos. Fuente: Alvarado, (2016).

Análisis de Resultados

Según, los resultados reflejados en el ítem 3 se puede observar que el 40por ciento de los encuestados asegura que siempre participan en la planificación de los objetivos de la Unidad Educativa Yoraco, mientras que un 10por ciento afirma que casi siempre ocurre esto, sin embargo, el 50por ciento restante manifiesta que solo algunas veces participa en la planificación de dichos objetivos.

Adicionalmente, según los resultados de los directivos reflejados en el ítem 3 se puede observar que el 67por ciento de los encuestados asegura que siempre participan en la planificación de los objetivos de la Unidad Educativa Yoraco, mientras que un 33por ciento afirma que casi siempre ocurre esto.

Por otra parte, en el ítem 4 se evidencia que, el 30por ciento de los docentes encuestados asegura que, siempre se siente vinculado con la cultura de la gestión de la Unidad Educativa Yoraco, mientras que un 40por ciento afirma que casi siempre ocurre esto, por consiguiente, el 20por ciento restante establece que algunas veces se siente vinculado.

Más adelante, Por otra parte, en el ítem 4 se evidencia que, el 67por ciento de los encuestados asegura que, siempre se siente vinculado con la cultura de la gestión de la Unidad Educativa Yoraco, mientras que un 33por ciento afirma que casi siempre se siente vinculado. Siendo así, fomentar la participación de los empleados en la formulación de objetivos, facilita el incremento del compromiso individual de los empleados con las metas comunes programadas, adicionalmente, permite que se sientan parte importante y activa de la gestión.

Siendo así, para Hammer y Champy, (2010), “los objetivos son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer” (p.16). Por estas razones, establecer objetivos es esencial para el éxito de una institución pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

Variable: Coaching

Dimensión: Estrategias gerenciales

Indicador: Comunicación efectiva

Tabla 4. Comunicación efectiva

ÍTEM 5		La comunicación dentro de la Unidad Educativa Yoraco es efectiva.									
Docentes											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
6	4	0	0	0	10	60%	40%	0%	0%	0%	100%
Directivos											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
2	1	0	0	0	3	67%	33%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Alvarado, (2016).

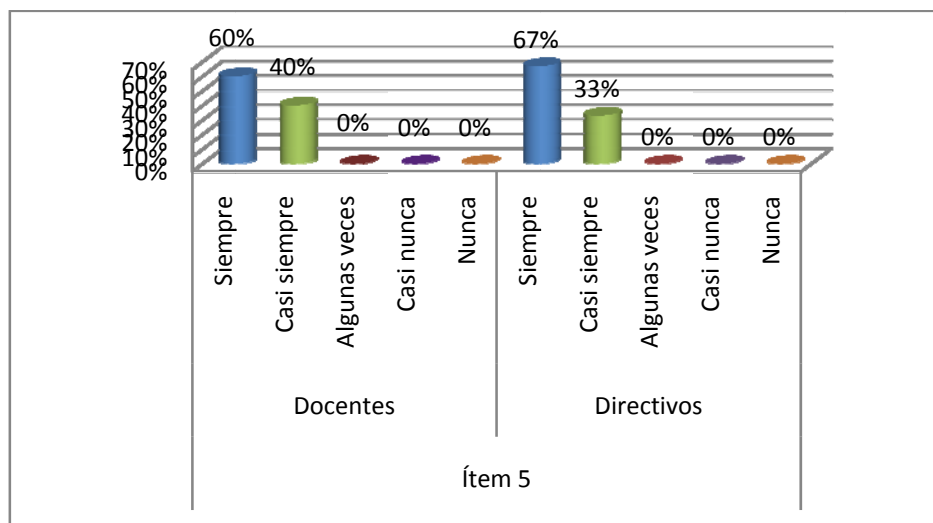


Gráfico 4. Comunicación efectiva. **Fuente:** Alvarado, (2016).

Análisis de Resultados

Según los resultados del ítem 5 se evidencia que, el 60por ciento de los encuestados afirma que siempre la comunicación dentro de la Unidad Educativa Yoraco es efectiva, mientras que, el 40por ciento restante manifiesta que casi siempre la comunicación es efectiva.

Por otra parte, en los resultados de los directivos, se evidencia que, el 67por ciento de los encuestados afirma que siempre la comunicación dentro de la Unidad Educativa Yoraco es efectiva, mientras que, el 33por ciento restante manifiesta que casi siempre la comunicación es efectiva. Asimismo, se evidencia una fortaleza debido a que cuentan con una comunicación efectiva, lo cual minimiza los conflictos propios de las debilidades comunicativas de los entornos

Al respecto, Aguilar (2014), establece que “una comunicación inadecuada entre personas puede generar situaciones de conflicto, sea producto de malos entendidos, mentiras, desinformación, intervención de terceros, lenguaje corporal, entre otros, por ende es fundamental contar con una comunicación directa y precisa” (p.29). Siendo así, se evidencia la importancia para la Unidad Educativa Yoraco de contar con procesos comunicativos efectivos basados en el respeto, debido a que una comunicación eficaz previene la aparición de conflictos interpersonales.

Variable: Coaching

Dimensión: Estrategias gerenciales

Indicador: Resolución de conflictos

Tabla 5. Resolución de conflictos

ÍTEM 6		Poseen estrategias que te facilite la resolución de conflictos dentro de la Unidad Educativa Yoraco.									
Docentes											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
5	5	0	0	0	10	50%	50%	0%	0%	0%	100%
Directivos											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
0	3	0	0	0	3	0%	100%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Alvarado, (2016).

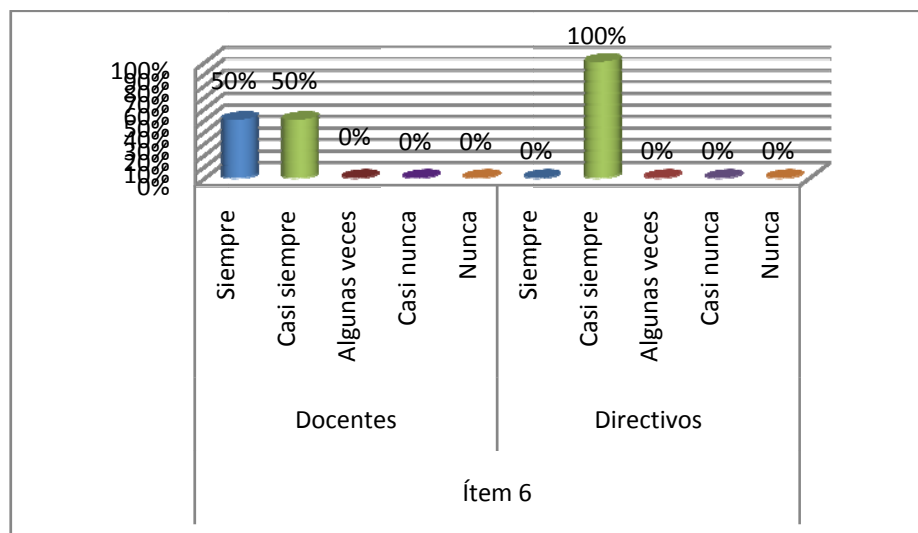


Gráfico 5. Resolución de conflictos. **Fuente:** Alvarado, (2016).

Análisis de Resultados

Basándose, en los resultados de los docentes en el ítem 6 se evidencia que, el 50por ciento de los encuestados afirman que siempre poseen estrategias que te facilite la resolución de conflictos dentro de la Unidad Educativa Yoraco, mientras que el 50por ciento restante asegura que casi siempre cuentan con dichas estrategias para la resolución de conflictos.

Al respecto, se percibe que, el 100por ciento de los directivos encuestados afirman que siempre poseen estrategias que te facilite la resolución de conflictos dentro de la Unidad Educativa Yoraco. Al respecto, los directivos deben integrar estrategias que les permita el manejo adecuado de los conflictos, con la finalidad de buscar soluciones oportunas que garanticen la calidad del clima laboral.

Según, Fernández (2013) “el conflicto debe ser manejado por el personal directivo, para poder solventar las desavenencias que se originan por medio de la confrontación de ideas. Esto representa una responsabilidad fundamental para aquellos que ocupan alguna función directiva en la organización, a la vez que establece un criterio para manejar apropiadamente el conflicto en una determinada institución” (P.34). De esta manera, los directivos de las organizaciones deben integrar estrategias para el manejo adecuado de los conflictos, debido a que su resolución es una responsabilidad propia de los directivos.

Variable: Coaching

Dimensión: Estrategias gerenciales

Indicador: Motivación laboral

Tabla 6. Motivación laboral

ÍTEM 7	Realizan diagnóstico para conocer el tipo de motivación que caracteriza a cada docente.										
Docentes											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
3	5	0	2	0	10	30%	50%	0%	20%	0%	100%
Directivos											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
2	1	0	0	0	3	67%	33%	0%	0%	0%	100%

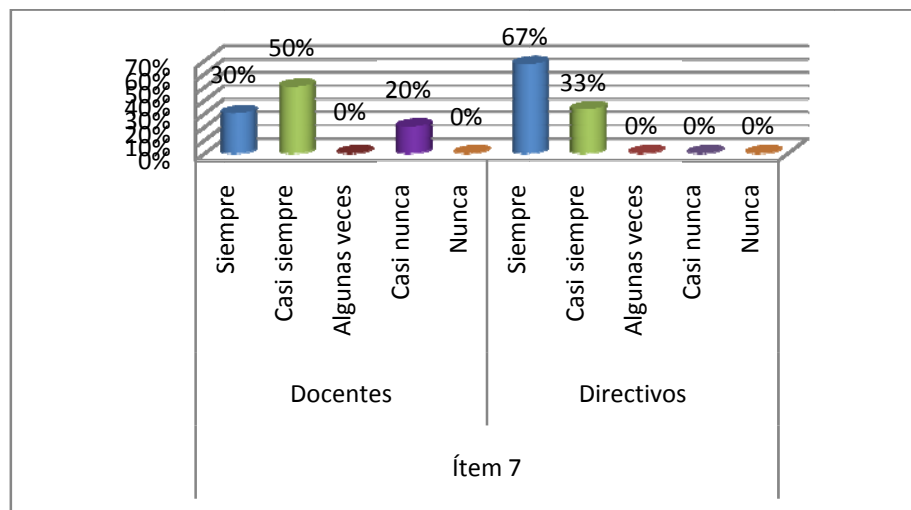


Gráfico 6. Motivación Laboral. Fuente: Alvarado, (2016).

Análisis de Resultados

Haciendo referencia, a los resultados del ítem 7 se percibe que, el 30por ciento de los encuestados afirman que siempre realizan diagnósticos para conocer el tipo de motivación que caracteriza a cada docente, mientras que un 50por ciento asegura que casi siempre aplican este tipo de diagnósticos, sin embargo, según el 20por ciento restante casi nunca diagnostican el tipo de motivación de los docente.

Por consiguiente, se percibe que, el 67por ciento de los directivos encuestados aseguran que siempre realizan diagnósticos para conocer el tipo de motivación que caracteriza a cada docente, mientras que el 33por ciento restante plantea que casi siempre aplican este tipo de diagnósticos. Siendo así, en cualquier institución Educativa es fundamental la evaluación periódica de los tipos de motivación que caracteriza a cada uno de los empleados, con la finalidad de orientar estrategias personalizadas a incrementar el rendimiento, desempeño y motivación individual.

Según Delgado (2011), la motivación se define como, “un proceso interno que da energía a la conducta y la orienta hacia una meta específica. Es un término amplio utilizado para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo que lleva a una conducta en dirección de determinados objetivos” (p.13). De esta manera, la motivación es fundamental para la Unidad Educativa debido a que garantiza que una persona modifique su conducta, incrementando su rendimiento, satisfacción, optimismo, permitiendo motivar sus esfuerzos al cumplimiento de sus metas y objetivos individuales.

Variable: Coaching

Dimensión: Estrategias gerenciales

Indicador: Reconocimientos por desempeño

Tabla 7. Reconocimientos por desempeño

ÍTEM 8	Los reconocimientos entregados son proporcionales al desempeño individual de cada docente.											
Docentes												
Frecuencia						Porcentajes						
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	
8	2	0	0	0	10	80%	20%	0%	0%	0%	100%	
Directivos												
Frecuencia						Porcentajes						
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	
1	2	0	0	0	3	33%	67%	0%	0%	0%	100%	
ÍTEM 9	Entregan reconocimientos a los docentes por el logro oportuno de los objetivos.											
Docentes												
Frecuencia						Porcentajes						
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	
0	0	3	7	0	10	0%	0%	30%	70%	0%	100%	
Directivos												
Frecuencia						Porcentajes						
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	
2	1	0	0	0	3	67%	33%	0%	0%	0%	100%	

Fuente: Alvarado, (2016).

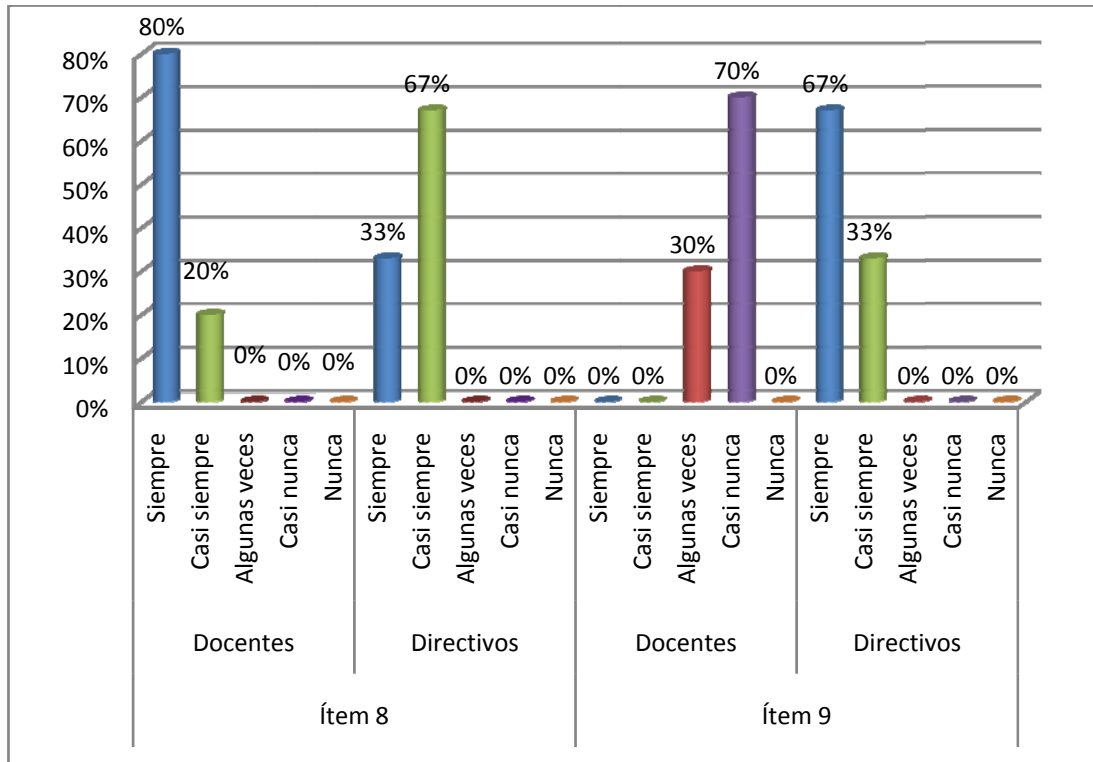


Gráfico 7. Reconocimientos por desempeño. **Fuente:** Alvarado, (2016).

Análisis de Resultados

Según, los resultados obtenidos en el ítem 8 se evidencia que, el 80por ciento de los encuestados aseguran que siempre los reconocimientos entregados son proporcionales al desempeño individual de cada docente, mientras que el 20por ciento afirma que casi siempre dichos reconocimientos son proporcionales al desempeño. En otro orden de ideas, se evidencia que, el 33por ciento de los directivos encuestados manifiestan que siempre los reconocimientos entregados son proporcionales al desempeño individual de cada docente, mientras que el 67por ciento afirma que casi siempre dichos reconocimientos son proporcionales al desempeño.

Por otra parte, en el ítem 9 se percibe que, el 30por ciento de los encuestados afirma que algunas veces entregan reconocimientos a los docentes por el logro oportuno de los objetivos, asimismo, un 70por ciento asegura que esto ocurre casi nunca. En el ítem 9 se percibe que, el 67por ciento de los directivos encuestados afirma que algunas veces entregan reconocimientos a los docentes por el logro oportuno de los objetivos, asimismo, un 33por ciento asegura que esto ocurre casi nunca.

Así también, López (2009), “la evaluación de desempeño supone que se han establecido estándares, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación, reconocimientos y los incentivos necesarios para ayudarlos a superar las deficiencias en el desempeño o para que continúen desempeñándose satisfactoriamente” (p.60). Por estas razones, en la Unidad Educativa Yoraco, es fundamental realizar evaluaciones de desempeños que permitan otorgar reconocimientos a los empleados según el rendimiento en el alcance de objetivos, con la finalidad de mantenerlos motivados y comprometidos con las responsabilidades dentro de la organización.

Variable: Coaching

Dimensión: Estrategias gerenciales

Indicador: Evaluación del liderazgo

Tabla 8. Evaluación del liderazgo

ÍTEM 10	Utilizan herramientas pedagógicas que le permita la evaluación de los tipos de liderazgos.										
Docentes											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
0	4	4	2	0	10	0%	40%	40%	20%	0%	100%
Directivos											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
2	1	0	0	0	3	67%	33%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Alvarado, (2016).

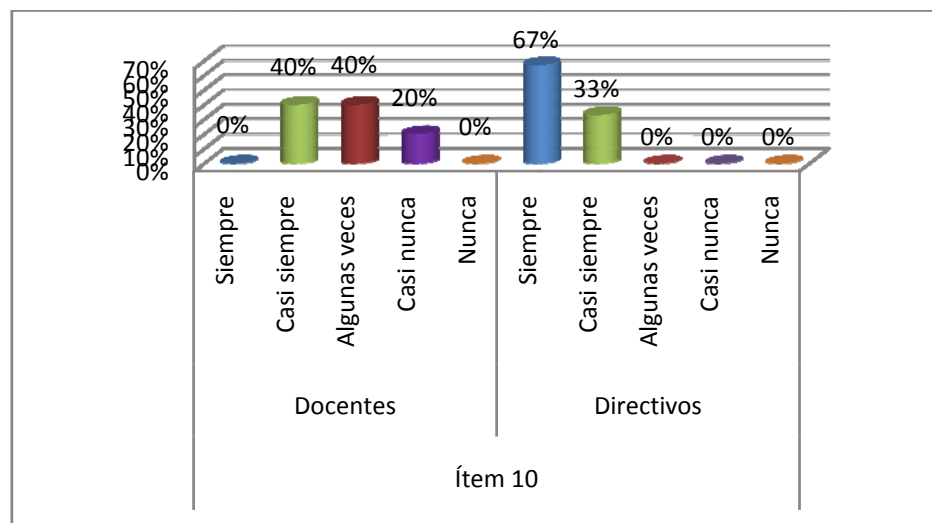


Gráfico 8. Evaluación del liderazgo. Fuente: Alvarado, (2016).

Análisis de Resultados

En los resultados reflejados en el ítem 10 se percibe que, el 40por ciento de los docentes encuestados asegura que casi siempre utilizan herramientas pedagógicas que le permita la evaluación de los tipos de liderazgos, mientras que un 40por ciento afirma que algunas utilizan este tipo de herramientas, sin embargo, un 20por ciento plantea que casi nunca usan herramientas pedagógicas.

De esta manera, se observar que, el 67por ciento de los directivos encuestados manifiesta que casi siempre utilizan herramientas pedagógicas que le permita la evaluación de los tipos de liderazgos, mientras que el 33por ciento restante plantea que casi siempre utilizan este tipo de herramientas pedagógicas.

Al respecto, se puede interpretar la ambigüedad en las respuestas de los directivos y de los empleados en base a la evaluación de los tipos de liderazgos, contar con un estilo de liderazgo definido influye positivamente en las demás personas que están a su cargo y pueden llegar a estimular al desempeño de los empleados.

Al respecto, Newstrom, John (2011) el liderazgo “es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos” (p.169). De esta manera, en la Unidad Educativa Yoraco, contar con un estilo de liderazgo definido influye positivamente en las demás personas que están a su cargo y pueden llegar a estimular a estas para que cumplan las metas de manera más eficaz o precisa.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Ambiente laboral

Indicador: Indicadores de gestión

Tabla 9. Indicadores de gestión

ÍTEM 11	Realizan mediciones periódicas de la calidad del ambiente laboral haciendo uso de indicadores de gestión.										
Docentes											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
0	4	2	1	3	13	0%	40%	20%	10%	30%	100%
Directivos											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
1	2	0	0	0	3	33%	67%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Alvarado, (2016).

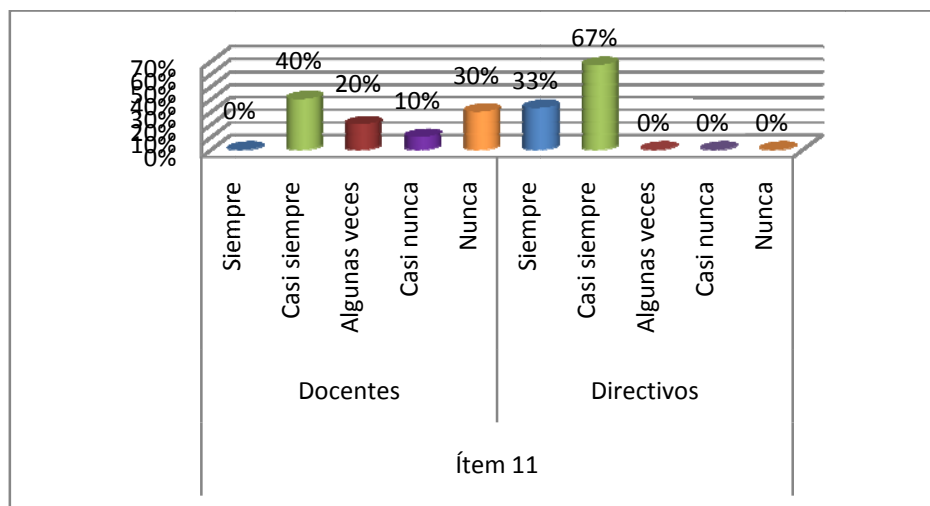


Gráfico 9. Evaluación del liderazgo. Fuente: Alvarado, (2016).

Análisis de Resultados

Según, los resultados reflejados en el ítem 11 se evidencia que, el 40por ciento de los encuestados asegura que casi siempre realizan mediciones periódicas de la calidad del ambiente laboral haciendo uso de indicadores de gestión, mientras que, un 20por ciento afirma que algunas veces hacen uso de indicadores, sin embargo, un 10por ciento manifiesta que casi nunca son utilizados indicadores de gestión, adicionalmente, otro 30por ciento plantea que esto nunca se realiza.

Asimismo, se percibe que, el 33por ciento de los directivos encuestados plantea que siempre realizan mediciones periódicas de la calidad del ambiente laboral haciendo uso de indicadores de gestión, mientras que, el 67por ciento restante manifiesta que casi siempre hacen uso de indicadores. En la Unidad Educativa, es fundamental contar con indicadores de mediciones periódicas que faciliten el control de la gestión, identificando oportunamente la calidad del clima organizacional.

En este sentido, Contreras (2011) sostiene que los indicadores “Son variables asociadas a los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Constituyen un elemento central en el control de gestión” (p.19). Asimismo, se puede interpretar que es de gran importancia para la Unidad educativa aplicar indicadores de gestión para realizar mediciones periódicas de la calidad del ambiente laboral, con la finalidad de identificar oportunamente las debilidades para integrar mejoras.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Ambiente laboral

Indicador: Cultura de la empresa

Tabla 10. Cultura de la empresa

ÍTEM 12	La cultura de la Unidad Educativa Yoraco es conocida en toda la institución.										
	Docentes										
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
1	4	3	1	1	10	10%	40%	30%	10%	10%	100%
Directivos											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
3	0	0	0	0	3	100%	0%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Alvarado, (2016).

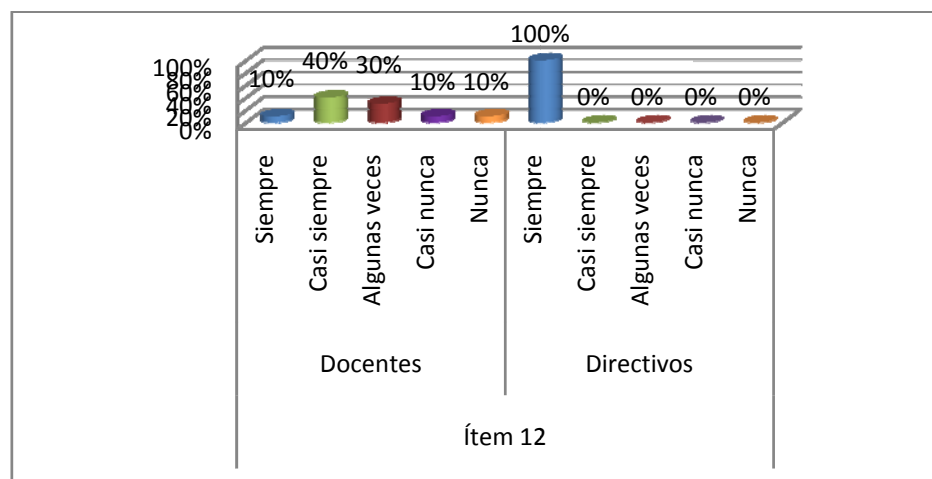


Gráfico 10. Cultura de la empresa. Fuente: Alvarado, (2016).

Análisis de Resultados

Basándose, en los resultados reflejados en el ítem 12 se evidencia que, el 10por ciento de los docentes encuestados asegura que siempre la cultura de la Unidad Educativa Yoraco es conocida en toda la institución., mientras que, un 40por ciento afirma que casi siempre su cultura se conoce, sin embargo, un 30por ciento manifiesta que solo algunas veces es conocida su cultura en la institución, adicionalmente, otro 10por ciento plantea que esto casi nunca se conoce, finalmente, un 10por ciento restante establece que nunca su cultura es conocida en toda la institución.

Por otra parte, en los resultados reflejados se evidencia que, el 100por ciento de los directivos encuestados asegura que siempre la cultura de la Unidad Educativa Yoraco es conocida en toda la institución. Al respecto, se puede interpretar que la cultura organizacional es un elemento primordial dentro de cualquier institución, debido a que en ella yacen los factores tangibles e intangibles propios de los sistemas abiertos.

Según, Robbins, Stephen (2004), la cultura organizacional, se define como “un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, el lenguaje y los comportamientos que constituye un marco de referencia compartido para toda organización” (p.12). En este sentido, la cultura organizacional obedece a todos los factores tangibles e intangibles que intervienen en las actividades que realiza la misma, por estas razones, es de gran importancia que la cultura de la organización, sea conocida en toda la Unidad Educativa.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Ambiente laboral

Indicador: Motivación

Tabla 11. Motivación

ÍTEM 13	Realizan estrategias orientadas a incrementar la motivación de los docentes.										
Docentes											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
3	2	5	0	0	10	30%	20%	50%	0%	0%	100%
Directivos											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
2	1	0	0	0	3	67%	33%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Alvarado, (2016).

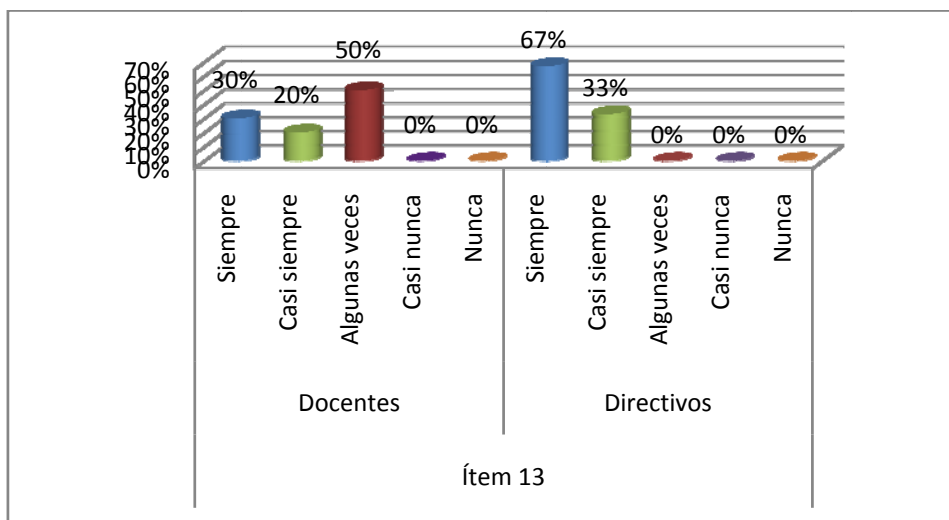


Gráfico 11. Motivación. Fuente: Alvarado, (2016).

Análisis de Resultados

Haciendo referencia, a los resultados del ítem 13 se percibe que, el 30por ciento de los docentes encuestados asegura que siempre realizan estrategias orientadas a incrementar la motivación de los docentes, mientras el 20por ciento plantea que casi siempre realizan dichas estrategias, sin embargo el 50por ciento restante manifiesta que solo algunas veces realizan estrategias para aumentar la motivación de los empleados.

Por consiguiente, se observa que, el 67por ciento de los directivos encuestados plantea que siempre realizan estrategias orientadas a incrementar la motivación de los docentes, mientras el 33por ciento restante resalta que casi siempre realizan dichas estrategias. En la Unidad Educativa Yoraco, es fundamental la aplicación de estrategias para incrementar la motivación de los docentes, con la finalidad de mantenerlos comprometidos con el alcance de objetivos.

Asimismo, Leal, (2011), establece que la motivación se define como “factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana y por lo tanto se relaciona con el desempeño laboral” (p.6). Siendo así, la motivación se encuentra relacionada con el desempeño laboral, es decir, a mayor motivación mayor desempeño reflejan los empleados, por estas razones, en la Unidad Educativa Yoraco, es fundamental la aplicación de estrategias para incrementar la motivación de los docentes.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Ambiente laboral

Indicador: Incentivos

Tabla 12. Incentivos

ÍTEM 14	Entregan incentivos a los docentes para premiar el desempeño laboral.										
Docentes											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
0	1	3	3	3	10	0%	10%	30%	30%	30%	100%
Directivos											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
1	2	0	0	0	3	33%	67%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Alvarado, (2016).

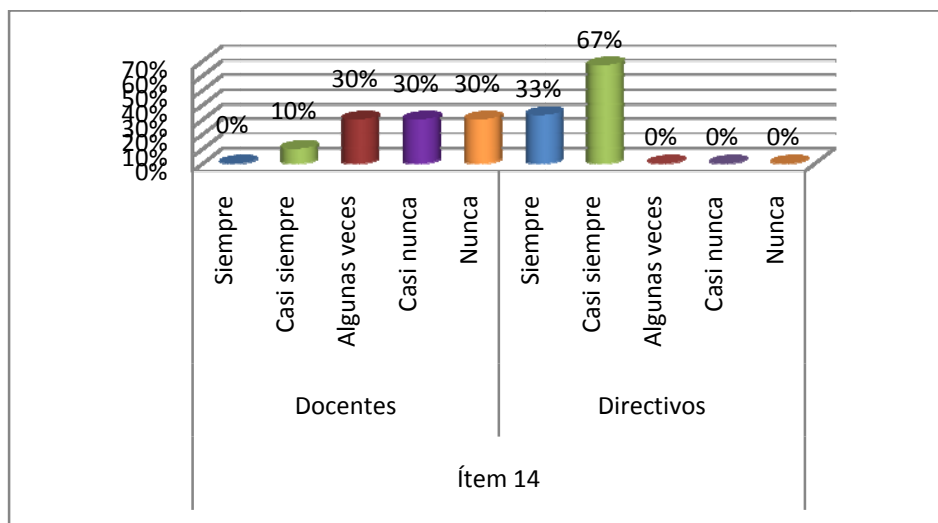


Gráfico 12. Incentivos. Fuente: Alvarado, (2016).

Análisis de Resultados

Según, los resultados reflejados en el ítem 14 se evidencia que, el 10por ciento de los encuestados asegura que casi siempre entregan incentivos a los docentes para premiar el desempeño laboral, mientras que, un 30por ciento afirma que algunas veces entregan incentivos, sin embargo, un 30por ciento manifiesta que casi nunca otorgan dichos incentivos, adicionalmente, otro 30por ciento plantea que nunca dan incentivos para premiar el desempeño laboral. Adicionalmente, se percibe que, el 33por ciento de los directivos encuestados establece que siempre entregan incentivos a los docentes para premiar el desempeño laboral, mientras que, el 67por ciento restante asegura que casi siempre entregan incentivos.

Al respecto, Leal, (2011), establece que los incentivos “son los premios que se otorga al empleado para agradecerle por los servicios prestados o motivarlos a seguir logrando objetivos. El establecimiento de recompensas garantizara la motivación del empleado, y por lo tanto influirá positivamente en su satisfacción (p.10). Asimismo, la entrega de incentivos es una estrategia de gran importancia para aumentar la motivación de los empleados, los mismos deben ser proporcionales al desempeño del docente en su área. La entrega de incentivos es una estrategia que permite motivar a los empleados a incrementar su desempeño, manteniéndolos comprometidos con la razón de ser de la institución y de la importancia de la eficiencia de su trabajo en la gestión.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Ambiente laboral

Indicador: Comunicación

Tabla 13. Comunicación

ÍTEM 15	Utilizan canales formales de la comunicación en la Unidad Educativa Yoraco.										
	Docentes										
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
7	3	0	0	0	10	70%	30%	0%	0%	0%	100%
Directivos											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
2	1	0	0	0	3	67%	33%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Alvarado, (2016).

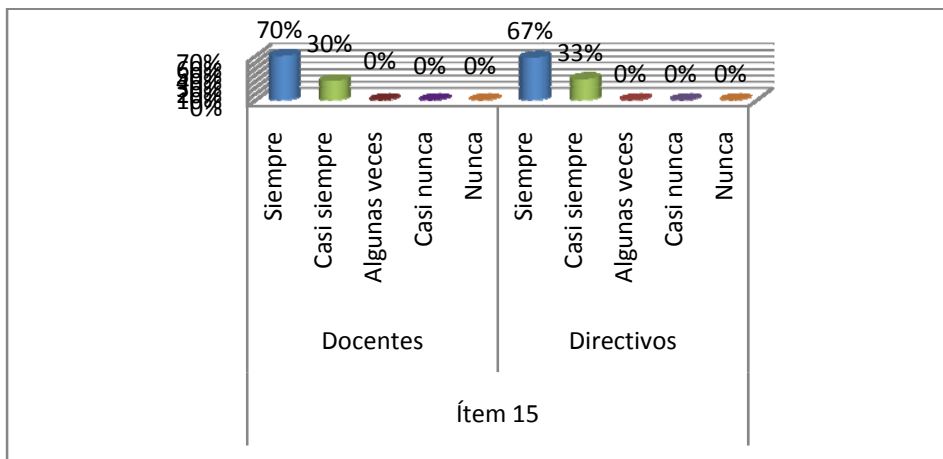


Gráfico 13. Comunicación. Fuente: Alvarado, (2016).

Análisis de Resultados

En los resultados del ítem 15 se puede observar que, el 70por ciento de los encuestados asegura que siempre utilizan canales formales de la comunicación en la Unidad Educativa Yoraco, sin embargo, el 30por ciento restante opina que los canales formales de comunicación son utilizados casi siempre.

Por otra parte, en los resultados se evidencia que, el 67por ciento de los directivos encuestados resalta que siempre utilizan canales formales de la comunicación en la Unidad Educativa Yoraco, sin embargo, el 33por ciento restante plantea que los canales formales de comunicación son utilizados casi siempre. La comunicación es parte fundamental para minimizar la aparición de conflictos propios de las relaciones interpersonales, por ende, contar con el uso de canales de comunicación formales, beneficia la ascendencia de la información en los niveles necesarios.

Según, Aguilar (2014),“es el intercambio de señales mediante códigos comunes entre un emisor y un receptor” (p.17). El uso de los canales formales de comunicación, garantiza que la información ascienda efectivamente en todos los niveles necesarios para que la misma sea efectiva.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Ambiente laboral

Indicador: Estrategias gerenciales

Tabla 14. Estrategias gerenciales

ÍTEM 16	Diseñan estrategias gerenciales orientadas a garantizar la calidad del clima organizacional.										
Docentes											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
3	2	0	5	0	10	30%	20%	0%	50%	0%	100%
Directivos											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
0	2	1	0	0	3	0%	67%	33%	0%	0%	100%

Fuente: Alvarado, (2016).

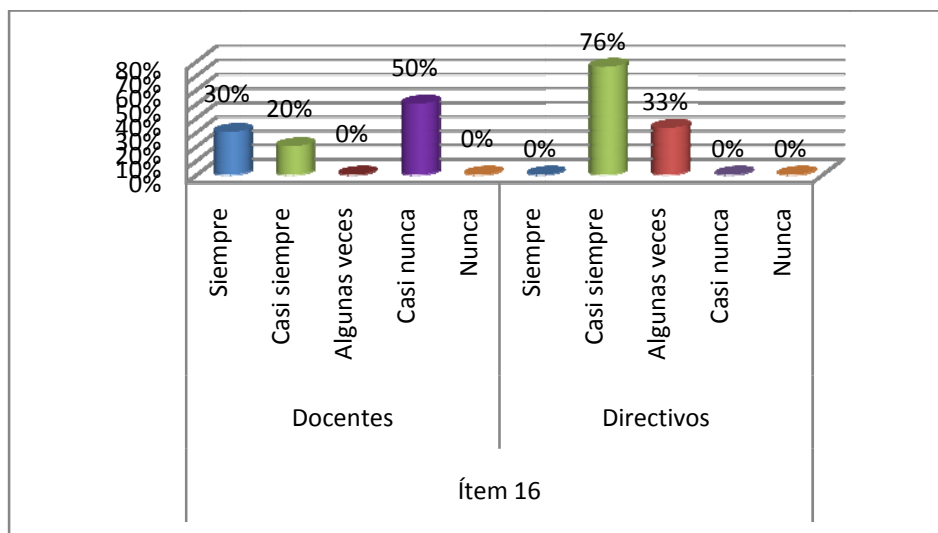


Gráfico 14. Estrategias Gerenciales. Fuente: Alvarado, (2016).

Análisis de Resultados

En los resultados reflejados en el ítem 16 se evidencia que, el 30por ciento de los encuestados asegura que siempre diseñan estrategias gerenciales orientadas a garantizar la calidad del clima organizacional, mientras que, un 20por ciento afirma que casi siempre diseñan estrategias gerenciales, sin embargo, un 50por ciento restante plantea que casi nunca diseñan estrategias para garantizar la calidad del clima organizacional.

De esta manera, se puede observar que, el 67por ciento de los directivos encuestados manifiestan que casi siempre diseñan estrategias gerenciales orientadas a garantizar la calidad del clima organizacional, mientras que, un 33por ciento restante asegura que solo algunas veces diseñan estrategias gerenciales, para garantizar la calidad del clima organizacional. Al respecto, en la Unidad Educativa Yoraco es importante contar con estrategias que permitan mantener la calidad del clima, identificando oportunamente los factores que lo impactan negativamente.

Así también, López, (2009), la estrategia gerenciales de una organización “consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir excelentes resultados, se orienta en orientar esfuerzos para fomentar la comunicación, la resolución de conflictos, motivación laboral, el reconocimiento por desempeño y el liderazgo” (p.16). Por tanto, los directivos desarrollan estrategias que los guíen para saber cómo dirige una organización y cómo logrará los objetivos que persigue.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Desempeño laboral

Indicador: Productividad

Tabla 15. Productividad

ÍTEM 17	Realiza mediciones periódicas de la productividad de los docentes.										
Docentes											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
6	2	2	0	0	10	60%	20%	20%	0%	0%	100%
Directivos											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
0	3	0	0	0	3	0%	100%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Alvarado, (2016).

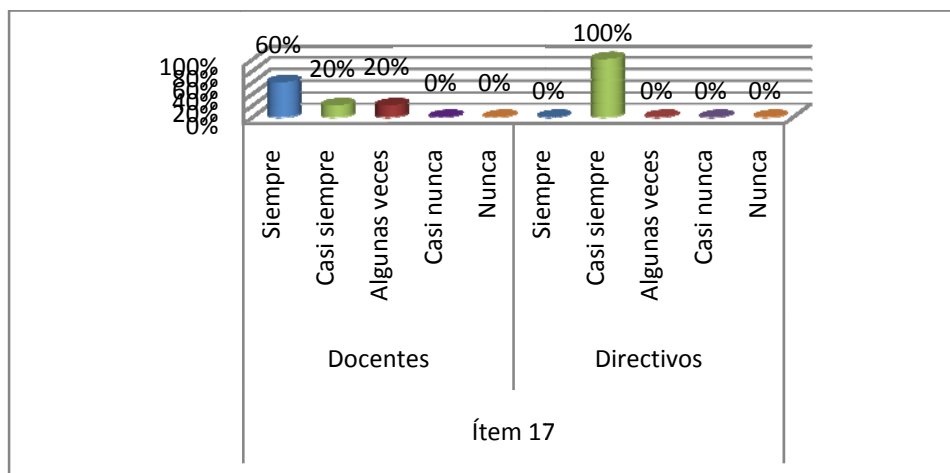


Gráfico 15. Productividad. Fuente: Alvarado, (2016).

Análisis de Resultados

Haciendo referencia, a los resultados obtenidos con la aplicación del ítem 17 se evidencia que, el 46por ciento de los encuestados asegura que siempre realizan mediciones periódicas de la productividad de los docentes, mientras que, el 39por ciento restante afirma que casi siempre realizan este tipo de mediciones, finalmente, el 15por ciento restante opina que solo algunas veces miden la productividad de los empleados.

Por consiguiente, se percibe que, el 100por ciento de los directivos encuestados asegura que casi siempre realizan mediciones periódicas de la productividad de los docentes. Siendo así, evaluar la productividad de los empleados permite percibir las variaciones en el desempeño, lo cual implica la determinación de las posibles causas de los cambios. Un personal motivado, y en un entorno de calidad, es más productivo.

Al respecto, Colina (2013), “la productividad se define como la relación entre la producción obtenida en un proceso y los recursos empleados para su obtención” (p.3). Asimismo, las mediciones de productividad permiten evaluar el desempeño individual de los empleados, con la finalidad de diagnosticar oportunamente las variaciones en el rendimiento y sus posibles causas.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Desempeño laboral

Indicador: Gestión de recursos

Tabla 16. Gestión de recursos

ÍTEM 18		Utilizan los recursos para el desarrollo del clima organizacional dentro de la Unidad Educativa Yoraco.									
Docentes											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
4	3	2	1	0	10	40%	30%	20%	10%	0%	100%
Directivos											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
1	2	0	0	0	3	33%	67%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Alvarado, (2016).

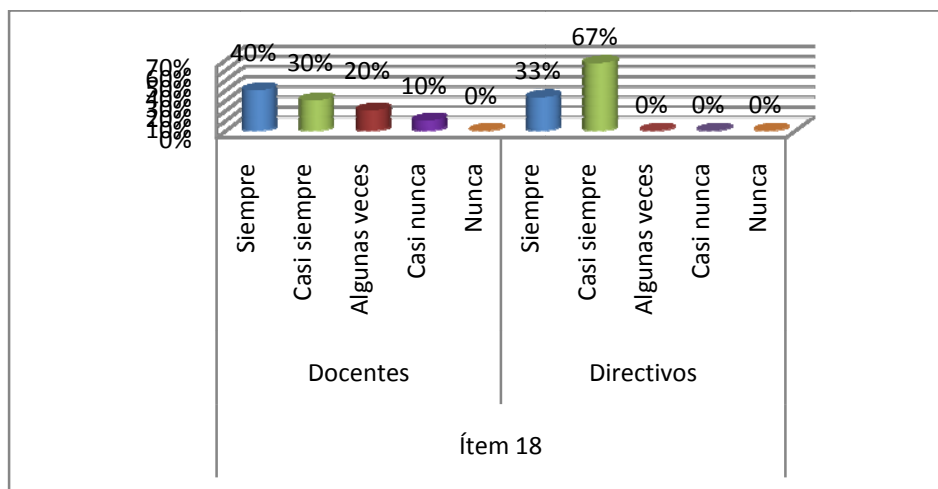


Gráfico 16. Gestión de recursos. Fuente: Alvarado, (2016).

Análisis de Resultados

En los resultados reflejados en el ítem 18 se evidencia que, el 40por ciento de los docentes encuestados asegura que utilizan los recursos para el desarrollo del clima organizacional dentro de la Unidad Educativa Yoraco., mientras que, otro 30por ciento afirma que casi siempre emplean los recursos para mejorar el clima de la institución, sin embargo, un 20por ciento manifiesta que solo algunas veces destinan los recursos a dichos fines, adicionalmente, el 10por ciento restante plantea que casi nunca usan los recursos para el desarrollo del clima organizacional.

Basándose, En los resultados se observa que, el 33por ciento de los directivos encuestados plantea que siempre utilizan los recursos para el desarrollo del clima organizacional dentro de la Unidad Educativa Yoraco, mientras que, otro 67por ciento establece que casi siempre emplean los recursos para mejorar el clima de la institución. Siendo así, en la gestión de recursos humanos es la es responsable del desarrollo del clima organizacional de la Unidad Educativa, debido a que el incremento de la calidad del clima, mejora la motivación, desempeño y productividad laboral de los empleados.

En este sentido, Chiavenato, (2003) establece que, la administración de recursos “es una función administrativa dedicada a la planificación, disposición, inversión, y retorno de los recursos tanto económicos, humanos, y operativos” (p.7). Siendo así, en la gestión de recursos es fundamental orientar uso para el desarrollo del clima organizacional de la Unidad Educativa, debido a que el incremento de la calidad del clima, mejora la motivación, desempeño y productividad laboral de los empleados.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Desempeño laboral

Indicador: Logro de objetivos

Tabla 17. Logro de objetivos

ÍTEM 19		Diseñan estrategias orientadas al logro de objetivos comunes.									
Docentes											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
9	1	0	0	0	10	90%	10%	0%	0%	0%	100%
Directivos											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
1	2	0	0	0	3	33%	67%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Alvarado, (2016).

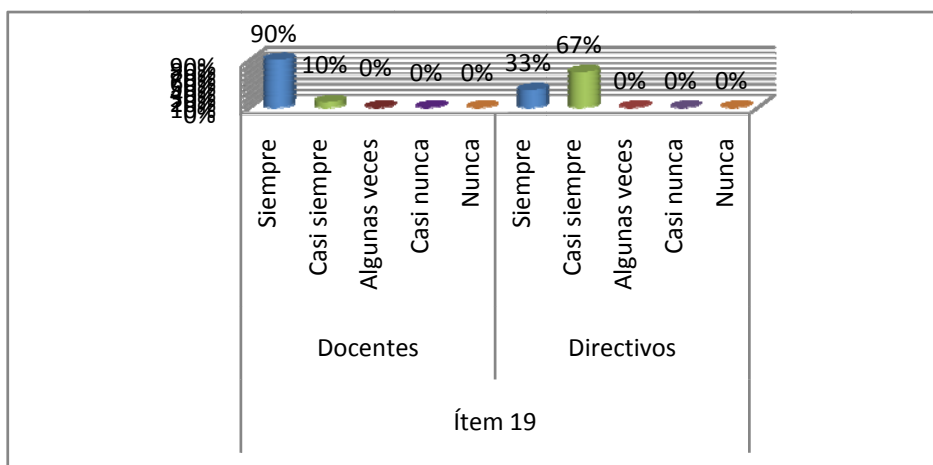


Gráfico 17. Logro de objetivos. Fuente: Alvarado, (2016).

Análisis de Resultados

Basándose, en los resultados reflejados en el ítem 19 se percibe que, el 90por ciento de los encuestados aseguran que siempre diseñan estrategias orientadas al logro de objetivos comunes, mientras que, el 10por ciento restante opina que casi siempre diseñan este tipo de estrategias.

Por otra parte, se evidencia que, el 33por ciento de los directivos encuestados plantean que siempre diseñan estrategias orientadas al logro de objetivos comunes, mientras que, el 67por ciento restante resalta que casi siempre diseñan este tipo de estrategias. Asimismo, se evidencia que en la Unidad Educativa Yoraco realizan estrategias orientadas al logro de objetivos, las cuales facilitan el alcance de los mismos, gracias el direccionamiento de las metas individuales en pro del logro de los objetivos comunes de la institución.

Colina (2013) manifiesta que “como un impulso por destacar, triunfar o realizarse. Las personas con alta motivación de logro buscan mejorar constantemente en las cosas que hacen. Quieren asumir la responsabilidad para resolver problemas y establecen metas con un grado moderado de dificultad” (p.6). Asimismo, se evidencia la importancia para la Unidad Educativa Yoraco de contar con estrategias orientadas al logro de objetivos, las cuales facilitan el alcance de los mismos, gracias el direccionamiento de las metas individuales en pro del logro de los objetivos comunes de la institución.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Desempeño laboral

Indicador: Trabajo en equipo

Tabla 18. Trabajo en equipo

ÍTEM 20		Diseñan estrategias orientadas al logro de objetivos comunes.										
Docentes												
Frecuencia						Porcentajes						Total
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	
10	0	0	0	0	10	100%	0%	0%	0%	0%	100%	
Directivos												
Frecuencia						Porcentajes						Total
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	
2	1	0	0	0	3	67%	33%	0%	0%	0%	100%	

Fuente: Alvarado, (2016).

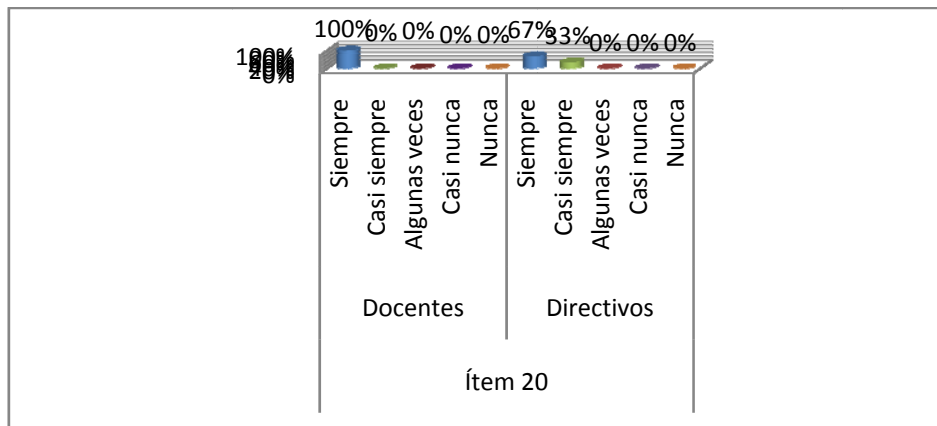


Gráfico 18. Trabajo en equipo. Fuente: Alvarado, (2016).

Análisis de Resultados

Según, los resultados reflejados en el ítem 20 se percibe que, el 10por ciento de los encuestados aseguran que siempre establece una buena relación interpersonal con sus compañeros que le permita trabajar en equipo. Siendo así, el 67por ciento de los directivos encuestados aseguran que siempre establece una buena relación interpersonal con sus compañeros que le permita trabajar en equipo, mientras que el 33por ciento restante asegura que casi siempre cuentan con una buena relación.

De esta manera, contar con una buena relación con los compañeros de trabajo, contribuye a la creación de un entorno sano y equilibrado, que fomente el trabajo en equipo como parte esencial para el logro de los objetivos comunes de cualquier organizaciones. Al respecto, López, (2009), manifiesta que el “trabajo en equipo, permite obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo” (p.59).

Asimismo, el trabajo en equipo es esencial para el logro de los objetivos comunes de cualquier organizaciones, por estas razones, el compañerismo, y cooperación son los principios que fundamentan el trabajo mancomunado.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Desempeño laboral

Indicador: Cumplimiento de la jornada

Tabla 19. Cumplimiento de la jornada

ÍTEM 21		Entregan reconocimientos por el cumplimiento de la jornada por parte de los docentes.									
Docentes											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
0	1	1	4	4	10	0%	10%	10%	40%	40%	100%
Directivos											
Frecuencia						Porcentajes					
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
1	1	1	0	0	3	0%	10%	10%	40%	40%	100%

Fuente: Alvarado, (2016).

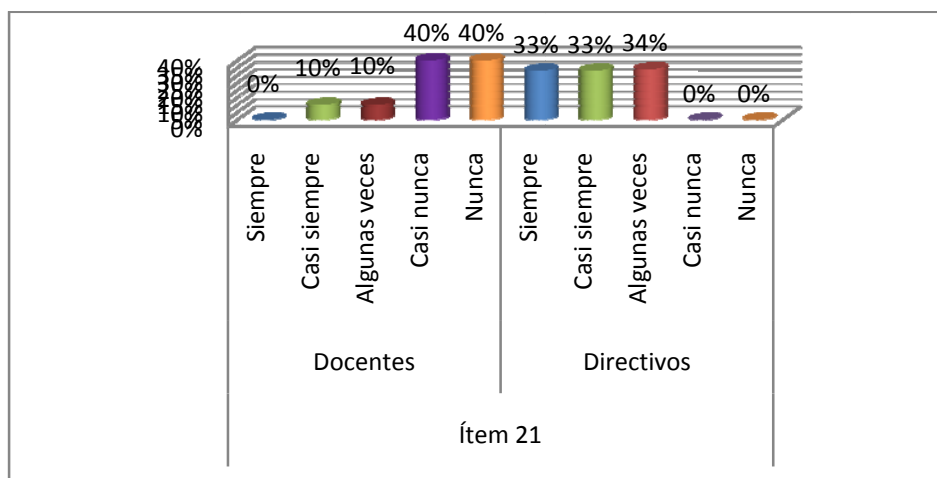


Gráfico 19. Cumplimiento de la jornada. Fuente: Alvarado, (2016).

Análisis de Resultados

En los resultados reflejados en el ítem 21 se evidencia que, el 10por ciento de los docentes encuestados asegura que casi siempre entregan reconocimientos por el cumplimiento de la jornada por parte de los docentes, mientras que, un 10por ciento afirma que solo algunas veces entregan reconocimientos, sin embargo, otro 40por ciento manifiesta que casi nunca otorgan dichos reconocimientos, adicionalmente, un 40por ciento plantea que nunca dan reconocimientos por el cumplimiento de la jornada por parte de los docentes.

Adicionalmente, se percibe que, el 33por ciento de los directivos encuestados plantean que siempre entregan reconocimientos por el cumplimiento de la jornada por parte de los docentes, mientras que, un 33por ciento establece que casi siempre entregan reconocimientos, sin embargo, otro 33% manifiesta que solo algunas veces otorgan dichos reconocimientos, por el cumplimiento de la jornada por parte de los docentes.

De esta manera, basándose en los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta como instrumento de recolección de datos aplicado a los docentes, se puede percibir que en la Unidad Educativa, se presentan desviaciones y debilidades, que disminuyen la eficiencia de la gestión. Por lo cual, se ratifica la necesidad de diseñar un plan de estrategia gerencial basado en el Coaching como herramienta Pedagógica para el desarrollo del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.

Conclusiones del diagnóstico

Según, Martínez (2014), “Las conclusiones validan el logro de los objetivos o el alcance de los propósitos, por tanto de cada objetivo o propósito establecido en el primer capítulo se derivan una o varias conclusiones” (p.120). Asimismo, se presentan las conclusiones directamente relacionadas con los objetivos de la investigación.

De esta manera, basándose en el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo, se puede concluir que la mayor parte de los docentes manifiestan que en la institución se realizan mediciones periódicas de la calidad del clima organizacional haciendo uso de indicadores de gestión, que permiten el control continuo con la finalidad de identificar de manera oportuna las desviaciones presentes en el ambiente labora, para de esta forma planificar estrategias correctivas o preventivas orientadas a su solución.

Por consiguiente, en el diagnóstico se puede concluir la presencia de fortalezas dentro de la Unidad Educativa, las cuales se centran en la existencia de estrategias de motivación, la comprensión de la cultura organizativa en todos sus niveles, la utilización de canales formales de comunicación, medición periódica de la productividad, la utilización los recursos para el desarrollo del clima organizacional entre otras herramientas que contribuyen al incremento de la calidad del ambiente laboral.

Asimismo, en cuanto al diagnóstico también se puede concluir que en la institución se evidencian debilidades, entre las cuales destacan la carencia

de estrategias gerenciales directamente dirigidas al incremento de la calidad del clima organizacional, la carencia de incentivos y reconocimientos proporcionales al desempeño laboral, que afectan significativamente el clima de la institución.

En otro orden de ideas, en cuanto a los beneficios del coaching como estrategia gerencial en el desarrollo del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, se puede concluir, el coaching permite que los directivos educativos y docentes emprendedores eleven sus competencias gerenciales a través del aprendizaje de nuevas aptitudes directivas, con la utilización de distintas estrategias, con la finalidad de lograr el liderazgo y la conducción de grupos dentro de su campo.

Por otra parte, en cuanto al diseño de un plan de estrategia gerencial basado en el Coaching como herramienta Pedagógica para el desarrollo del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, se puede concluir que, la propuesta se encuentra estructurada en cinco (5) módulos, dirigidos al personal directivo y docente de la institución y orientados a capacitar y actualizar conocimiento en el área de la gerencia a través sus funciones, y herramientas de planificación, dirección, ejecución y control, enfocadas en incrementar la calidad del clima organizacional.

Recomendaciones

A continuación, se plantean las recomendaciones dirigidas a la Unidad Educativa Yoraco y al personal docente que labora en la institución.

A la Unidad Educativa Yoraco, se recomienda:

1. Realizar un diagnóstico periódico que permita identificar de manera oportuna las debilidades y amenazas existentes en el departamento de recursos humanos, con la finalidad de plantear acciones correctivas o preventivas que faciliten el control, supervisión y seguimiento del desempeño, motivación y compromiso de los empleados que lo integran.

2. La creación de planes de motivación, incentivos y compromisos, con la finalidad de incrementar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores, cambios que se traduzcan en el aumento de la productividad, desempeño, y calidad de las actividades que realizan.

3. La determinación y aplicación de indicadores de gestión que permitan supervisar, la calidad del clima laboral, con la finalidad de establecer un control que garantice la identificación oportuna de debilidades.

A los docentes de la Unidad Educativa Yoraco, se recomienda:

1. Involucrarse en la definición de metas y objetivos con la finalidad de hacerse partícipes en las actividades principales de la institución con la finalidad de comprometerse con la visión de la misma.

2. Participar activamente en el diseño de estrategias orientadas al incremento de la calidad del clima organizacional.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

La propuesta, se ha estructurado de la siguiente manera: Introducción, objetivos de la propuesta, justificación y fundamentación teórica de la propuesta, misión y propósito de la propuesta, estructura de la propuesta a través de las aproximaciones, presentación y explicación de la propuesta final.

Introducción de la Propuesta

Las instituciones educativas del municipio los guayos y como todas la que forman parte del territorio nacional, llámense Zonas Educativas, Distritos Escolares e instituciones (centros de educación inicial, escuelas primarias y liceos bolivarianos), son estructuras organizacionales que en su mayoría operan sin ningún modelo o lineamiento organizacional – gerencial que les permita desarrollar estrategias efectivas para ejecutar planes educativos, que vaya en pro del beneficio del estudiante (calidad de la educación, alimentación, becas, asistencia médica entre otros) y del docente (remuneración, estímulo al logro, capacitación profesional periódica entre otros) en donde el propósito de motiva en la parte educativa se dificultad por la falta de gerencia de la coordinaciones que se establezca en la institución y el desempeño de la calidad total.

Con ello se observa la necesidad de implantar programas a nivel gerencial, que promuevan el trabajo colectivo de los todos los actores que hacen vida académica institucional, basado en modelos innovadores con el fin de evitar la mayor cantidad de indicadores envueltos en debilidades y amenazas presentados cuando no se poseen conocimientos en las áreas a

las cuales hemos sido asignados para cumplir roles gerenciales, para nadie es un secreto que las probabilidades del éxito o del fracaso depende en buena forma de las personas que ejercen funciones gerenciales y para ellos la propuesta. Un programa de formación basado en el coaching gerencial dirigido a los directivos, coordinadores pedagógicos, docentes de la Unidad Educativa Yoraco en el Municipio Los Guayos.

Objetivo general de la propuesta

Proporcionar las herramientas y estrategias necesarias para el desenvolvimiento eficaz de los directivos, coordinadores y docentes en sus funciones gerenciales basados en el Coaching organizacional.

Objetivos específicos de la propuesta

- Promover a través de charlas educativas el aprendizaje gerencial para el desempeño eficaz de sus tareas.
- Aprovechar las capacidades que poseen los coordinadores por medio de talleres para afianzar, capacitar y actualizar los conocimientos en el área gerencial basado en el modelo coaching.
- Propiciar un ambiente donde se le clarifique al docente los roles, funciones y tareas a cumplir para el logro eficaz de los objetivos propuesto por las organizaciones educativas a través de estrategias Coaching Gerencial por medio de un programa de formación.

Justificación de la propuesta

Los atributos gerenciales, para ejercer liderazgo con éxito, son hoy mucho más exigentes que los de antes; las exigencias que demanda el cambiante entorno son ahora mayores y muy diferentes, como lo es el tipo

de liderazgo utilizable y lo que él involucra. Por esta razón, es de vital importancia que los directivos educativos y docentes emprendedores eleven sus competencias gerenciales a través del aprendizaje de nuevas aptitudes directivas, con la utilización de distintas estrategias, entre las que se encuentra el coaching. Este último, de acuerdo a diversos autores, se constituye en una herramienta eficaz que mejora el desempeño en forma permanente y lograr el cambio positivo con base al capital humano.

Así mismo, los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las instituciones son la cantidad y la calidad de sus líderes. Todo esto es brindado por un proceso llamado coaching, que se oye complicado pero es sencillo de aplicar y brinda beneficios ventajosos a cualquier organización que lo quiera aplicar para lograr el liderazgo y la conducción de grupos dentro de su campo.

El coaching concentra escenarios y actores que compiten en un juego para ganar. En el campo de juego se vivirán experiencias pragmáticas que son el resultado del esfuerzo de cada jugador y la articulación del equipo con el propósito del triunfo. Todo esto será dirigido por un coach que será un aporte único de liderazgo personal; la explosión y aprovechamiento de matices de talento personal serán el sello de cada jugador, la cual marcará la diferencia, es decir, serán los protagonistas.

En fin se tratara de convencer que el coaching es un sistema integral acerca de “como se hace” en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos ganadores en la competición mundial del trabajo en colectivo, lo cual se pretender instaurar en los entes educativos que hacen vida en la Unidad Educativa Yoraco, con el firme propósito de llegar a todos los actores y actoras que laboran en la institución educativa para ser objetos de estudio de

la presente investigación para el desarrollo del clima organizacional y gerencial de los actores al cual se les facilitaran las estrategias y herramientas que el coaching posee.

Estructura de la propuesta

A continuación, se plantea la estructura de la propuesta fundamentada en un plan de estratégico gerencial basado en el Coaching como herramienta Pedagógica para el desarrollo del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.

Cuadro 2. Estructura de la propuesta.

Población	Modulo	Contenido	Facilitadores	Duración y Frecuencia
Directivos y Docentes de la Unidad Educativa Yoraco	1	Generalidades: Gestión Educativa. Supervisión Educativa (Todos los niveles). Administración Educativa. Gerencia. Formación Gerencial. Competencias Gerenciales. Habilidades Gerenciales. Con Un programa de formación basado en el coaching gerencial	Lcdo. Prof. Master Doctores. Especialista en el Área.	Semana 1: lunes 4 hrs miércoles 4hrs Viernes 4hrs. Semana 2: lunes 4hrs martes 4hrs miércoles 4hrs. Semana 3: martes 4hrs miércoles 4 hrs jueves 4hrs. (36 Horas)
Directivos y Docentes de la Unidad Educativa Yoraco	2	Origen, evolución y desarrollo de Coaching. El Coaching Gerencial. El Coaching Gerencial y sus objetivos. Modalidades del Coaching Gerencial.	Lcdo Prof. Master Doctores Especialista en el Area.	Semana 4: mañana y tarde lunes 4 hrs martes 4hrs. Semana 5: miercoles 4hrs viernes 4hrs. (32 horas)

Directivos y Docentes de la Unidad Educativa Yoraco	3	Elementos esenciales para el éxito educativo a través de Coaching Gerencial. El Coaching Gerencial y su influencia en los Docentes.	Lcdo Prof. Master Doctores Especialista en el Area.	Semana 6: lunes 4 hrs martes 4hrs. Semana 5: Semana 7. Lunes 4 hrs. Viernes 4hrs. (16 horas)
Directivos y Docentes de la Unidad Educativa Yoraco	4	Conducción de grupo a través de Coaching Gerencial en el campo educativo. Comunicación y liderazgo participativo	Lcdo Prof. Master Doctores Especialista en el Área.	Semana 8: mañana y tarde. Martes 4hrs miércoles 4 hrs (16 horas)
Directivos y Docentes de la Unidad Educativa Yoraco	5	Gestión de Cambio y Desarrollo de La Organización Educativa.	Lcdo Prof. Master Doctores Especialista en el Área.	Semana 9: Lunes 4 hrs y miércoles 4 hrs. Semana 10: Lunes 4 hrs y viernes 4 hrs. (16 horas)

Fuente: Alvarado, (2016).

Cuadro 3. Estructura de la propuesta.

N	Contenido	Objetivos	Espacio	Recursos
1	Generalidades: Gestión Educativa. Supervisión Educativa (Todos los niveles). Administración Educativa. Gerencia. Formación Gerencial. Competencias Gerenciales. Habilidades Gerenciales.	Capacitar y actualizar conocimiento en el área de la gerencia a través sus funciones (planificación, organización, dirección, control) y su influencia para el logro eficaz de las metas propuesta.	Unidad Educativa Yoraco	Facilitador, proyector, computadoras, carpetas Amarillas, hojas blancas, lápiz, creyón.
2	Origen, evolución y desarrollo de Coaching. El Coaching Gerencial. El Coaching Gerencial y sus objetivos. Modalidades del Coaching Gerencial.	Determinar la importancia de la organización para optimizar el logro de los fines propuestos en los niveles de organización a través de las nuevas tendencias gerenciales donde destaca el Coaching.	Unidad Educativa Yoraco	Facilitador, proyector, computadoras, carpetas Amarillas, hojas blancas, lápiz, creyón.
3	Elementos esenciales para el éxito educativo a través de Coaching	Identificar los objetivos y la utilización de estos en el proceso gerencial y la	Unidad Educativa	Facilitador, proyector, computadoras,

	Gerencial. El Coaching Gerencial y su influencia en los Docentes.	medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto de todos los elementos que influyen a través de coaching.	Yoraco	carpetas Amarillas, hojas blancas, lápiz, creyón.
4	Conducción de grupo a través de Coaching Gerencial en el campo educativo. Comunicación y liderazgo participativo	Determinar las tareas para asumir cada uno de los procesos gerenciales (planificación, organización, dirección, control) como indicador para mover dirección, administrar masas a nivel de organización.	Unidad Educativa Yoraco	Facilitador, proyector, computadoras, carpetas Amarillas, hojas blancas, lápiz, creyón.
5	Gestión de Cambio y Desarrollo de La Organización Educativa	Establecer objetivos para cada departamento o posición, logrando la descentralización de decisiones para el logro eficaz de la organización y su desarrollo cambiario	Unidad Educativa Yoraco	Facilitador, proyector, computadoras, carpetas Amarillas, hojas blancas, lápiz, creyón.

Fuente: Alvarado, (2016).

COACHING COMO HERRAMIENTA PEDAGÓGICA PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA YORACO EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS



MODULO I

PROMOCIÓN DEL APRENDIZAJE GERENCIAL PARA EL DESEMPEÑO EFICAZ DE SUS TAREAS

Este módulo desarrolla los lineamientos para promocionar las competencias del gerente educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica.

Objetivo: Capacitar y actualizar conocimiento en el área de la gerencia a través sus funciones (planificación, ejecución, evaluación y monitoreo) y su influencia para el logro eficaz de las metas propuestas.

Al finalizar este módulo, los participantes conocerán:

- Los aspectos básicos para la gerencia y formación gerencial.
- Los componentes de información en gestión educativa.
- Las recomendaciones para trabajar las competencias y habilidades gerenciales.

- **¿A quién está dirigido?**

Este módulo está dirigido a:

- Directivos y Docentes de la Unidad Educativa Yoraco.

- **Piezas de conocimiento:**

En este módulo reunirá las piezas para enriquecer su conocimiento sobre:

- Gerencia.
- Formación, competencias y habilidades gerenciales.

- Gestión educativa.

- **Facilitadores:**

Lcdo. Prof. Master Doctores. Especialista en el Área.

- **Duración:**

- Semana 1: lunes 4 horas miércoles 4hrs viernes 4hrs.
- Semana 2: lunes 4hrs martes 4hrs miércoles 4hrs.
- Semana 3: martes 4hrs miércoles 4 horas jueves 4hrs. (36 Horas)

○ **GERENCIA**

Partiendo de la práctica:

Defina Gerencia en una palabra:

Defina según su criterio cuales son las funciones principales de la gerencia

La gerencia, según Muro y Ramírez (2004), “se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p. 34).

Así conceptualizada, la gerencia es aplicable a todas las organizaciones sean estas educativas, asistenciales, políticas, económicas e inclusive

familiares, las cuales requieren las mismas capacidades gerenciales según el nivel y estructura organizativa en que operen.

Entre los tipos de gerencia, se encuentran:

La Gerencia Patrimonial: Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

La Gerencia Política: La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

La Gerencia por Objetivos: La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos.

Se plantea entonces la aplicación del ciclo gerencial que planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles. (Chiavenato 2005):

Planificación: En esta fase, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional. La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué se debe hacer para lograr los objetivos.

La planificación estratégica, preocupada fundamentalmente de la especificación mediante objetivos de las políticas ya definidas.

La planificación táctica, dirigida a adecuar las directrices estratégicas a un contexto determinado y centrada fundamentalmente en la ordenación de medios.

La planificación operativa, aplicable a situaciones concretas y dirigidas a desarrollar actuaciones.

La planificación estratégica es por naturaleza de mediano y largo plazo y en ella

tienen más importancia los principios y las líneas de acción que las actuaciones.

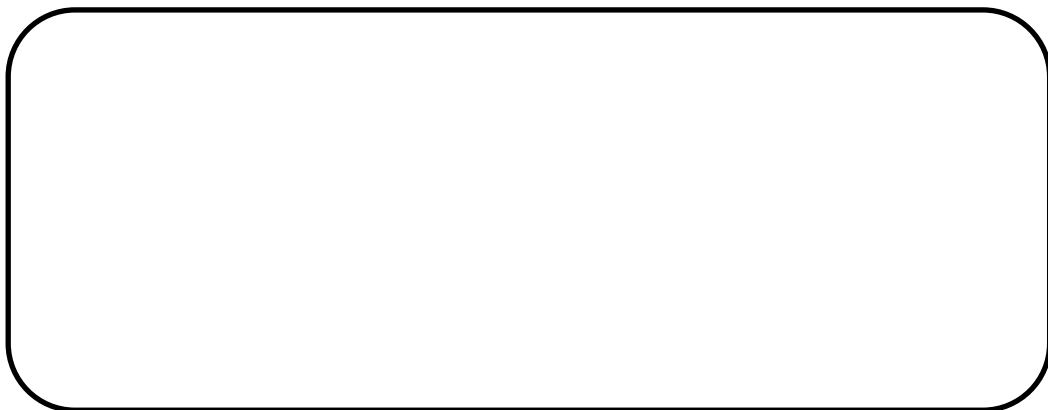
Por el contrario, las planificaciones tácticas y operativas son a mediano y corto plazo y en ellas cabe una mayor especificación de las actuaciones.

Para que el proceso de planificación se lleve a cabo con éxito, es necesario quecuente con los siguientes insumos, los que serán elaborados a partir del levantamiento de información de la realidad, que será registrada en instrumentos,permitirá priorizar las necesidades, y reconocer los intereses y expectativas de la población, de la comunidad en la que se encuentra la institución educativa:

- **Un diagnóstico de su realidad:** implica el reconocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la población de la comunidad educativa, en los aspectos socioeconómicos, culturales y educativos.
- **La fijación de metas:** son prioridades que se plantea la institución educativa en concordancia con el Plan Estratégico.
- **Las líneas de acción:** Son directrices que orientan la gestión y que viabilizan la implementación del Plan Estratégico. Incide directamente con la organización de la institución.
- **Los recursos:** Son los insumos y las potencialidades con que cuenta el director para desarrollar su gestión. Pueden ser humanos, materiales y financieros.

1.2 FORMACIÓN, COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES

Partiendo de la práctica: Según su criterio porque es importante para el educador la formación gerencial?



Enumere las competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un educador.

1
2
3
4
5

Enumere las competencias y habilidades gerenciales que actualmente posee y para incorporar.

Habilidades y competencias presentes	Habilidades y competencia a Incorporar

La demanda por parte del entorno de estrategias competitivas para las organizaciones, independientemente de su naturaleza ameritan por parte de la gerencia, la implementación de métodos acordes con estas exigencias.

Este proceso de flexibilización requiere la incorporación de una formación gerencial, la cual debe ser transcompetitiva, entendiéndose esta como un enfoque según refieren Robbins y Finley (2003) se destaca el proceso en virtud del cual se consiguen los resultados.

Una característica del gerente actual es la de asumir riesgos. Esta realidad a la cual se enfrentan muchos de los gerentes de pequeñas empresas se corresponde con la necesidad de que sí bien no es posible garantizar los resultados debe emprenderse una actividad.

El conocimiento del riesgo, según Taffinder (2008) y hacerlo público, ameritan la incorporación de actitudes de emprendedor en el gerente. El conocimiento del riesgo puede generar una paralización en la toma de decisiones cuando la misma está supeditada al desconocimiento. Los gerentes controlan el riesgo; los líderes lo asumen. La amenaza y el miedo se convierten en variables que no pueden ser procesadas con rapidez e incluso generan demoras. El despliegue de estrategias ante las variables desconocidas constituye elementos estratégicos que deben ser incorporados en la formación gerencial.

La formación de los gerentes requiere entonces de la participación y actuación de criterios transdisciplinarios Barrera (2004), aludiendo así a la actitud profesional mediante la cual se propicia la reflexión desde distintos puntos de vista, tal como la participación y cooperación de profesionales de diferentes disciplinas para proporcionar al gerente conocimientos que le permitan responder a las necesidades de determinado momento, interactuando en los diversos equipos de trabajo y fortaleciendo a la organización mediante la confección de tejidos o redes de cooperación teniendo como norte el alcance de los objetivos corporativos.

Barrera hace alusión a una formación permanente producto de la ampliación de las fronteras del conocimiento, intercambiando el mismo, profundizando en dar respuesta a las exigencias presentes y futuras. Esta necesidad es una realidad continua de los gerentes de las organizaciones, de allí que se amerita de un proceso de desarrollo gerencial constante, como una técnica moderna de gestión, dentro de un concepto diferente advierte Villegas (2001), cuya principal característica reside en la actuación integrada para visualizar la organización como unidad total, en lugar de concebirla constituida por sectores independientes.

Esta integración a la cual hace referencia Villegas es posible, al hacer énfasis en la combinación del desarrollo de las habilidades para dirigir, la responsabilidad social y el impacto del cambio rápido e imprevisible con la racionalidad de los procesos tradicionales de organización, dominio tecnológico, productividad y creatividad.

Debe señalarse que la efectividad gerencial depende en gran medida de las competencias, tal como lo plantea Alvarado (2008), “desde un punto de vista normativo se ha vinculado a las clásicas funciones de la administración señaladas por Fayol en la década de los veinte” (p.65). Desde entonces, estas funciones han sido ampliamente aceptadas por los gerentes como una guía para estructurar sus actividades. Estas funciones se resumen a continuación:

- **Planeación:** implica evaluar el futuro y tomar previsiones en función de él. La unidad, continuidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan de acción.
- **Organización:** proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la institución.
- **Coordinación:** armoniza todas las actividades para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
- **Evaluación:** verifica si todas las etapas marchan de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

En este contexto Berghe (2006) comparte el reconocimiento por los logros del equipo y plantea que las competencias centrales se asocian con la capacidad que una persona posee de comunicarse efectivamente en la organización, disposición para trabajar en equipo, organizar y planificar actividades y proyectos en la organización, rendir cuenta y ser creativa para buscar nuevas opciones que promuevan los cambios requeridos e importantes. Este tipo de competencias se asocian a los aspectos siguientes:

- **Comunicación:** se vincula a la capacidad de hablar y escribir en forma clara y efectiva. Escuchar a los demás, interpretando sus mensajes y responder en forma apropiada. Hacer preguntas clasificatorias mostrando interés por sostener una comunicación bidireccional. Implica, además, adaptar el lenguaje, tono, estilo y formato a la audiencia correspondiente.
- **Trabajo en equipo:** es la capacidad para trabajar en forma colaborativa con colegas solicitando insumos, para lograr las metas organizacionales. Implica también valorar genuinamente las ideas y

conocimientos de los demás, aprendiendo de otras personas. El trabajo en equipo implica integración de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás como actitud opuesta a la individual o competitiva. Es un grupo de personas que trabajan en procesos y tareas con objetivos compartidos.

- Capacidad de planificar y organizar: es la capacidad de plantear metas claras que son consistentes con las estrategias acordadas, identificando actividades y tareas prioritarias en la organización, ajustando las acciones en la forma requerida. Implica también, asignar una cantidad apropiada de tiempo y recursos, para complementar el trabajo dejando espacios para las contingencias al planificar en la organización.

De los conceptos citados de competencias, se interpreta que las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes visibles, comportamientos y destrezas que favorecen en el gerente un adecuado desempeño de su trabajo, permitiendo generar aportes valiosos al logro de los objetivos organizacionales.

Dentro de este marco según Castro (2005), la siguiente es una colección de las habilidades gerenciales más representativas:

- **Gerenciamiento de la Motivación del Personal:** Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes
- **Conducción de Grupos de Trabajo:** Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.
- **Liderazgo:** Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.
- **Dirección de Personas:** Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

1.1 GESTIÓN EDUCATIVA

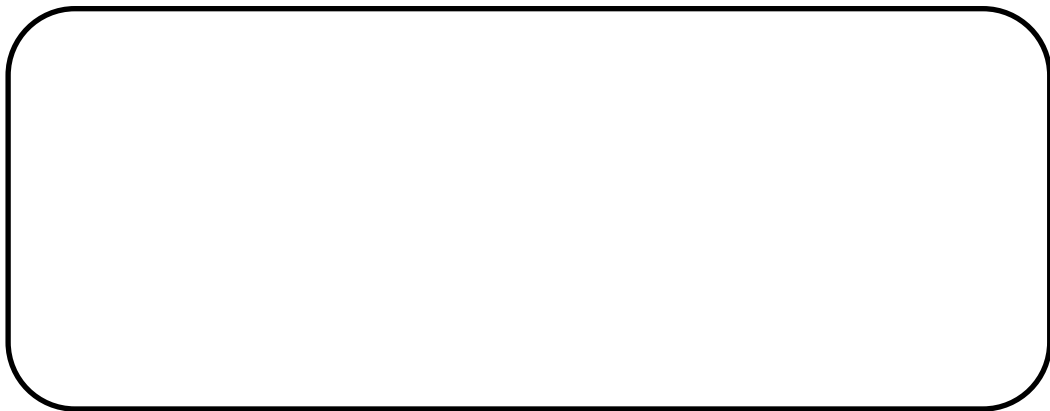
Cómo definiría la gestión educativa?:



La sociedad ha pasado de una situación rígida determinada y estable a otra cada vez más flexible, cambiante e indeterminada, la cual demanda ajustes constantes.

Las “formas de hacer” de los años cincuenta no son las mismas que las actuales.

Haga el siguiente ejercicio: ¿Qué ideas le suscita la siguiente frase?: LO UNICO ESTABLE ES EL CAMBIO.



La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido y en los ochenta en América Latina.

En este orden de ideas, la gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

La gestión educativa comprende los problemas de administración de las organizaciones, pero no se restringe a ellos. Por gobernabilidad no debe entenderse “administrar lo existente” o “mantener en funcionamiento”; por el contrario, la gestión educativa requiere que el gestor o los equipos de gestión construyan una visión sobre qué es lo que desean obtener como resultado.

Las ideas-fuerza de la gestión están señalando que, en contextos inciertos y bajo condiciones cambiantes, es preciso recrear, retratar, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos, estrategias, prácticas y culturas de las organizaciones.

Si bien la gestión educativa está fundada en el cálculo estratégico, postula la múltiple participación sustantiva de los actores en la elaboración de metas, roles y estrategias. Se reconoce que la toma de decisiones es un proceso complejo y de múltiples dimensiones, que debido a su misma complejidad no puede ser restringido a un único ámbito ni a un único tiempo ni ser generada por un único actor. No se puede entender sin considerar a los distintos actores educativos que a través de sus prácticas ponen en funcionamiento procesos de toma de decisiones a sabiendas de que lo están haciendo.

En este sentido Doherty, G. 2007:

Si la gestión es un proceso de toma de decisiones, esto no significa que deje de lado los procesos concretos de implementación. Por el contrario, el reconocer los niveles de complejidad de la organización escolar supone

también identificar la diversidad de prácticas, entornos, actores y premisas que hacen eficaz o ineficaz una decisión. (p. 23)

Más aun, supone anexar a las prácticas de los diferentes actores el análisis y la recreación de las alternativas. No se avanza hacia una gestión educativa si las prácticas no se basan en las decisiones con niveles de asociación, negociación o consenso. De ahí que se requiera la inclusión de los implicados en la toma de decisiones.

Entre los modelos de gestión en el ámbito educativo, se encuentran:

- **Prospectivo:** Inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza. Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.
- **Estratégicos:** Principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización. Recién a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.
- **Estratégico-Situacional:** Mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y elaboración de los problemas hacia un objetivo, es situacional.
- **Calidad Total:** Inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización (Juran, 2008). Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error.

Surgen dos hechos importantes, 1. Se reconoce la existencia de un “usuario” y 2. Preocupación por los resultados del proceso educativo. Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos.

Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad. La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.

- **Normativo:** Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente.
- **Reingeniería:** Mediados de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Principales exponentes son Hammer y Champy.

Se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera. En el paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos.

- **Comunicacional:** Segunda mitad de los 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas. Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo, responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

- **Institucional:** Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social.

Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

- **Pedagógica:** Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

- **Administrativa:** En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

- **Comunitaria;** Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

MODULO II

- **APROVECHAMIENTO LAS CAPACIDADES QUE POSEEN LOS COORDINADORES PARA AFIANZAR, CAPACITAR Y ACTUALIZAR LOS CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA GERENCIAL BASADO EN EL MODELO COACHING**

Este módulo desarrolla los lineamientos para un mejor aprovechamiento de las capacidades y conocimiento en el área de la gerencia fundamentado en el Coaching.

Objetivo: Determinar la importancia de la organización para optimizar el logro de los fines propuestos en los niveles de organización a través de las nuevas tendencias gerenciales donde destaca el Coaching.

Al finalizar este módulo, los participantes conocerán:

- Los aspectos más relevantes del origen del Coaching y sus diferentes escuelas.
- Como se interrelaciona el Coaching Gerencial y sus principios.
- Cuáles son las modalidades del Coaching Gerencial.

- **¿A quién está dirigido?**

Este módulo está dirigido a:

- Directivos y Docentes de la Unidad Educativa Yoraco.

- **Piezas de conocimiento:**

En este módulo reunirá las piezas para enriquecer su conocimiento sobre:

- Origen y escuelas de Coaching.
- El Coaching Gerencial y sus principios rectores.
- Características del Coaching Gerencial.

- **Duración:**

- Semana 4: mañana y tarde lunes 4 horas martes 4 horas.
- Semana 5: miércoles 4 horas viernes 4 horas. (32 horas).

2.1 ORIGEN Y ESCUELAS DE COACHING.

Partiendo de la práctica:

Defina Coaching en dos palabras:

Teniendo en cuenta esta perspectiva ¿Qué conoce actualmente sobre el Coaching y sus escuelas?

La historia del Coaching comenzó a moldearse hace miles de años en la antigua Grecia y uno de sus precursores fue, nada más ni nada menos que, Sócrates. El filósofo utilizaba con sus discípulos un método, que promovía el empleo del diálogo para llegar al conocimiento.

Se sentaba a conversar con ellos y, a punta de hacerles preguntas, al final lograba sacar a relucir los conocimientos que tenían dentro. De forma muy romántica, lo bautizó Mayéutica, que en griego significa partera, para simbolizar que él también ayudaba a dar a luz. En su caso no a un niño, sino a la verdad que hasta ese momento había permanecido oculta.

Ese mismo método es el que los coaches usan para ayudar a las personas a descubrir las respuestas que están en tu interior. Al fin y al cabo cada persona conoce mejor que nadie sus asuntos y un coach solo sirve de medio para exteriorizar las respuestas.

La segunda aparición en la historia, fue a mediados de los años 70 cuando Timothy Gallwey –un Coach deportivo- se dio cuenta de que el peor enemigo de un deportista era su propia mente, y desarrolló una serie de libros para ayudarlo a superar bloqueos y obtener así un mayor rendimiento.

Desde el comienzo el método mostró resultados sorprendentes y comenzaron a florecer escuelas deportivas bajo la licencia de su obra, llamada “InnerGame”. Dos de ellas se montaron en Europa a cargo de Sir John Whitmore.

Él jugó un papel muy importante, ya que después de un tiempo se las ingenió para adaptar el procedimiento a las empresas inglesas y dio origen al Coaching empresarial. De ahí, solo fue un pequeño paso para que bajara a la esfera personal y estuviera a disposición de todos.

El modelo de Coaching actual se le atribuye a Thomas J. Leonard, quien se encargó de adaptar el método para hacerlo aplicable a la vida diaria. Su labor consistió en fusionar conceptos empresariales, psicológicos, filosóficos, deportivos y espirituales, para crear un proceso que apoyara a la gente en alcanzar sus metas.

Gracias a él, son cada día más las personas que han dejado atrás la resignación y el conformismo, y hoy en día tienen la profesión, las relaciones y/o la vida que se atrevieron a soñar.

La traducción literal de Coach es “entrenador” y por lo tanto su misión es la misma que la de cualquier otro entrenador: Ayudar a la persona con la que trabaja a dar lo mejor de sí mismo, en pro de alcanzar una meta.

Los entrenadores más conocidos son los deportivos, que por siglos se han encargado de potenciar las destrezas y talentos de los atletas, para que éstos obtengan sus medallas.

Los grandes jugadores de fútbol, los golfistas o los tenistas más destacados, todos sin excepción, tienen un entrenador que los hace excelentes y sin el cual, sus rendimientos no serían tan altos.

De igual forma, un Coach ayuda a mejorar el rendimiento en todo tipo de actividad, y a alcanzar las metas que se ponga una persona por delante. No importa si los objetivos son en el plano personal, empresarial, profesional o espiritual.

Entre los elementos del Coaching se encuentran:

- **Valores:** El Coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
- **Resultados:** El Coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
- **Disciplina:** El Coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de Coaching.
- **Entrenamiento:** Para emprender conversaciones de Coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

Dentro de este marco, actualmente coexisten varias escuelas de Coaching que lejos de contradecirse tienen muchos puntos de encuentro:

- **Coaching Ontológico:** Como elemento diferenciador resalta un tipo de práctica basada en un discurso en el que el foco de este discurso nos remite al sentido de la fenomenología de Martin Heidegger: “la pregunta del ser que se pregunta por el ser”, en la medida en que la pregunta nos remite a una determinada respuesta sobre el ser que somos le llamamos ontológico. Se trata por tanto de una metodología basada ampliamente en el dialogo la lingüística y la forma en cómo se expresan
- **El modelo desarrollado por Thomas Leonard:** Basado en el modelo autodenominado 5 x 15, son 5 elementos interrelacionados compuestos cada uno de ellos por 15 ítems, es un modelo práctico y ejecutivo que lleva al cliente a la acción.
- **El modelo DBM (Development Behaviour Modeling):** Que tiene su origen en la Programación neurolingüística, se presentan técnicas de modificación de conductas aplicadas al logro de objetivos.
- **El modelo GROW, dado a conocer principalmente gracias a John Witmore (Goal, Reality, Options, What, When, Who, Will,...):** Es un modelo muy utilizado en las organizaciones e implantado como herramienta de liderazgo.
- **La Psicología positiva:** Es el estudio científico de las experiencias positivas, de los rasgos individuales positivos de las instituciones que facilitan el desarrollo y de los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos y previenen o reducen la incidencia de la psicopatología.

Sin tratarse de una corriente nueva sí que aporta un punto de vista distinto, antaño el objeto de estudio y tratamiento de las enfermedades mentales ocupó un lugar muy importante en cuanto a los objetivos de la psicología.

- **Coaching Wingwave:** Se trata de un nuevo concepto de Coaching breve que destaca por la rapidez con la que se consiguen cambios muy efectivos, consiguiendo un clima emocional positivo en la vivencia de la persona, basado en técnicas de Programación Neuro-Lingüísticas, feedback muscular y reprocesamiento cerebral.

2.2 EL COACHING GERENCIAL Y SUS PRINCIPIOS RECTORES

Partiendo de la práctica:

Defina Coaching Gerencial:



Teniendo en cuenta esta perspectiva ¿Marque con una X cuál de los siguientes considera son principios rectores del Coaching Gerencial?

1 La Misión y Visión de la institución; _____

2 Planificación y Monitoreo _____

3 Establecer el momento correcto para conversar _____

4 Mirar, escuchar y seguir la intuición _____

El Coaching Gerencial es una forma de intervención profesional orientado a ayudar a personas (Gerentes y Colaboradores) a desarrollar y/o fortalecer sus competencias (actitudes, conocimientos y habilidades funcionales, comportamentales y conceptuales) para responder exitosamente a los requerimientos de su organización y de su entorno en general. Ciertamente los objetivos específicos de un proceso de Coaching Gerencial son fijados por el cliente y el Coach conjuntamente. Sin embargo, podemos señalar que generalmente dichos objetivos persiguen que el cliente logre una mejor adaptación al cambio, un mejor desempeño personal y profesional a través del desarrollo de sus competencias, alcance un progresivo equilibrio entre los distintos aspectos de su vida, y obtenga una relación personal más profunda; con el consecuente disfrute por sus acciones y sentimiento de autorrealización.

Para García y Garrido citado por Arenas, J (2006):

El Coaching es entendido como un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación. (p.43)

En consecuencia es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

Beneficios de un buen Coaching Gerencial:

Según la experiencia acumulada por el Coach mexicano Renato Gazmuri (2005), los beneficios de un proceso de Coaching Gerencial abarcan el ámbito organizacional, profesional y personal (familiar).

Algunos de los beneficios que cita Gazmuri(2003) son:

- Desarrolla las capacidades y habilidades e incrementa los conocimientos
- Produce una retroalimentación de alta calidad.
- Mejora el desempeño y la productividad.

- Mejora el comportamiento y la actitud de toda el área.
- Incrementa la capacidad de aprendizaje, vale decir, aprende a aprender más rápido.
- Mejora las relaciones entre Gerentes y subordinados.
- Mejora la calidad de vida de todos los involucrados.
- Libera tiempo al Gerente Coach.
- Produce más ideas creativas.

LOS PRINCIPIOS RECTORES DEL COACHING GERENCIAL

Con la filosofía del Coaching establecida, son necesarios algunos principios rectores para usarlos como hoja de ruta para llegar a ser un gran gerente, el fundamento para el Coaching. Estos principios se aplican a casi cualquier objetivo que busques alcanzar. Y no te sorprendas si te descubres usándolos también en tu vida personal.

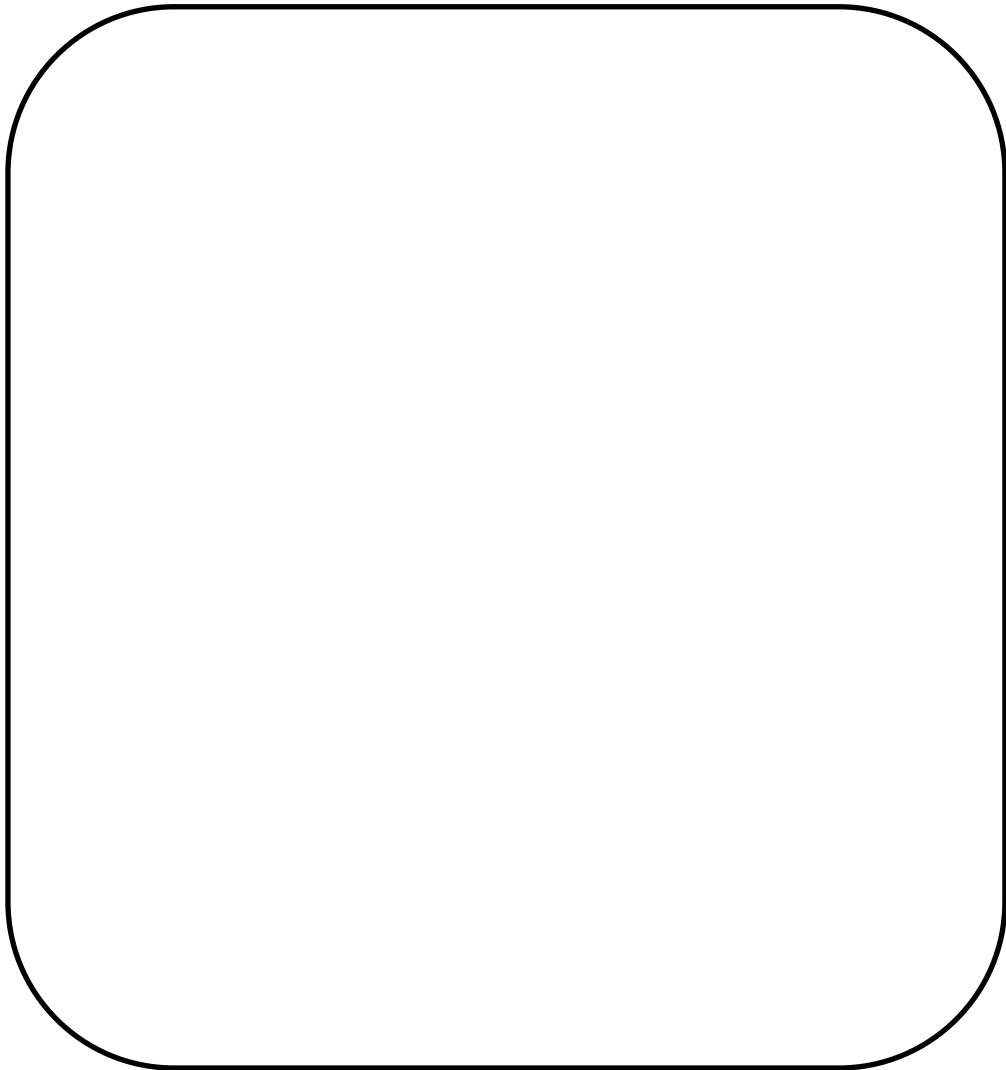
1. **Establecer el momento correcto para conversar:** No se puede orientar a un empleado si el momento no es el adecuado. Siempre pregunta “¿Este es un buen momento para conversar?” Los empleados pueden tener el tiempo, pero también pueden tener otras cosas en mente que evitará que participen de forma completa en un momento dado. La conversación correcta en el momento equivocado siempre se convierte en la conversación equivocada, Como un gran gerente, puedes estar ansioso o emocionado por el deseo de conversar con algún empleado. Al garantizar que el momento es el adecuado, asegurarás que la conversación sea efectiva y productiva.
2. **Realizar pregunta poderosas:** Preguntar (en lugar de decir) ofrece a los empleados la oportunidad de pensar de manera independiente y de descubrir sus propias soluciones. Realizar preguntas poderosas es el primer paso para descubrir qué es más importante para las personas. Estas también son las preguntas que ayudan a los empleados a desafiarse de manera efectiva a sí mismos y a generar ideas productivas y, en consecuencia, producir un desempeño productivo. Realizar preguntas y comprometer a los empleados en un diálogo de dos direcciones es mucho más efectivo que simplemente decirles qué hacer. El beneficio adicional es que, una vez que los empleados empiecen a entender el impacto de las preguntas poderosas, aprenderán a hacerse estas preguntas a ellos mismos y, eventualmente, a otros.

- 3. Mirar, escuchar y seguir la intuición:** Las palabras que utilizan los empleados son sólo parte de las historias que cuentan. Los gestos, el tono de voz, las emociones e, incluso, lo que no están diciendo puede ser igual de importante. Escucha, pero también utiliza tu intuición para entender la historia completa. La información y las impresiones que recolectas generarán más preguntas poderosas y mayores observaciones para compartir con los empleados.
- 4. Verificar la comprensión y claridad:** Nunca se debe presumir que se entiende todo lo que un empleado dice y no debe depender únicamente de la intuición. Como un gran gerente y orientador, debe verificar lo que comprendió al resumir lo que oyó y compartir sus impresiones. Pregunta si las conclusiones son correctas y pide aclarar cuando sea necesario.
- 5. Ofrecer observaciones y crear cambios:** La habilidad de ayudar a que los empleados cambien su pensamiento es la diferencia entre tener una simple conversación y tener una conversación de Coaching. Crear un cambio es el momento definitorio de cualquier conversación de Coaching, el momento aclarador cuando el empleado puede ver posibilidades que no eran aparentes tan sólo segundo antes. Pregunta “¿puedo hacerte algunas observaciones?” con el fin de facilitar esos cambios. Con permiso, comparte observaciones clave o que observaste sobre sus juicios, actitudes, discurso y carácter físico (lenguaje corporal). Con frecuencia, estas percepciones generan cambios en una o todas estas áreas.
- 6. Soluciones y acciones a partir de lluvia de ideas:** Como un socio en este viaje a las nuevas prácticas gerenciales con sus empleados o equipo, puedes generar soluciones a partir de lluvia de ideas basadas en nuevas percepciones. Esto puede incluir ofrecer observaciones, sugerencias y apoyo. Si es así, se debe considerar que cualquier sugerencia es sólo eso una idea o una pista, no una respuesta o un mandato. El fin de la lluvia de ideas es ayudar a las personas a obtener sus propias conclusiones y establecer las acciones que realizarán.

2.3 CARACTERÍSTICAS DEL COACHING GERENCIAL

Partiendo de la práctica:

Señale algunas características del Coaching Gerencial:



Las organizaciones no son solo estructuras donde se llevan a cabo unos procesos previamente planificados para que produzcan unos resultados, son eminentemente **entes de convivencia humana** con una cultura que las distingue unas de otras y las caracteriza hasta el punto que podemos decir que algunas de ellas poseen “personalidad”, es decir son seres vivos.

Y es que, en todas partes del mundo, el Coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas u organizaciones de cualquier tipo, ya sean de carácter público o privado, grandes o pequeñas, con o sin fines de lucro.

Siguiendo lo anterior, algunas empresas han declarado, de acuerdo a su experiencia, que la oportuna oficiosidad de un coach profesional, en grupos de trabajo en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Existen varias características distintivas del Coaching gerencial entre las que se encuentran:

- Se centra en objetivos: Busca claridad en cómo, cuándo y porqué alcanzar los resultados de la organización.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

El Coaching gerencial propicia situaciones de ayuda en la organización, sin que ello se confunda con algún tipo de terapia (aunque la disciplina se apoye en propuestas de estudio de la conducta humana como la PNL, Inteligencia

Emocional y el Análisis Transaccional). A eso se refiere Hoffmann (2007) cuando señala:

Cuando nos topamos con situaciones emocionales pico, las escuchamos empáticamente, las contenemos, ayudamos al cliente para que se dé cuenta de cómo esta situación le afecta en sus diferentes contextos de vida y lo invitamos a que tome la decisión de trabajarla fuera de la organización con un terapeuta especializado. ¡El contexto organizacional no es un contexto adecuado para hacer psicoterapia (p 20)

Es necesario que quede claro que la principal función del coach gerencial es colaborar con los gerentes o personas clave de la organización a alcanzar los objetivos del negocio. Para ello, contará con herramientas de propulsión como las propuestas por Dilts (2004) entre las que se encuentran la formulación de objetivos bien formados, la psicogeografía, el cartografiado experiencial, la intervención y el análisis por contraste.

Todo lo anterior, esencial, dentro de un ambiente de aprendizaje. El Coaching gerencial, con una conciencia de apertura que como una cascada debe ir de arriba hacia abajo, se moverá siempre dentro del espacio de la necesidad consciente de aprender continuamente. Porque, en las organizaciones, el problema no solamente consiste en “qué” aprendemos para mejorar nuestro desempeño, tal como lo afirma Echeverría (2006) cuando expresa:

El problema básico del aprendizaje no reside en que haya determinadas cosas que aprender, y las hay en abundancia. El problema consiste en que la empresa debe estar permanentemente aprendiendo como parte de su quehacer cotidiano. El aprendizaje es hoy en día parte inherente del trabajo. (p.87)

Y tal como lo sugiere Hoffmann (2007), todas las estrategias y las acciones del desarrollo deben estar orientadas a propiciar tres tipos de aprendizaje: aprender a aprender, capacidad para reflexionar y capacidad para actuar:

El Coaching gerencial es una propuesta que debe enfocarse en el desempeño de la organización, con objetivos bien definidos para la obtención de resultados

satisfactorios. Lo anterior lo logrará a través de la optimización de la comunicación organizacional y el mejoramiento continuo de las relaciones del sistema humano que la integra. Para ello, generará y consolidará formas de aprendizaje, eje central de toda estrategia de Coaching (p.76).

MODULO III

- **PROPICIAMIENTO DE UN AMBIENTE DONDE SE LE CLARIFIQUE AL DOCENTE LOS ROLES, FUNCIONES Y TAREAS A CUMPLIR PARA EL LOGRO EFICAZ DE LOS OBJETIVOS PROPUESTO POR LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS A TRAVÉS DEL COACHING GERENCIAL**

Este módulo desarrolla los lineamientos para clarificar los roles, funciones y tarea que debe desempeñar el docente para la consecución de los objetivos propuestos en las instituciones educativa mediante el Coaching Gerencial.

Al finalizar este módulo, los participantes conocerán:

- Los aspectos básicos de los roles y funciones que debe desempeñar el docente.
- Los diferentes elementos para el logro eficaz de los objetivos propuesto a través del Coaching Gerencial
- Como lograr la identidad educativa a través del Coaching Gerencial.

- **¿A quién está dirigido?**

Este módulo está dirigido a:

- Directivos y Docentes de la Unidad Educativa Yoraco.

- **Piezas de conocimiento:**

En este módulo reunirá las piezas para enriquecersu conocimiento sobre:

- Roles y funciones de los docentes
- El logro eficaz de los objetivos propuesto a través del Coaching Gerencial.
- La identidad educativa a través del Coaching Gerencial.

- **Facilitadores:**
Lcdo. Prof. Master Doctores. Especialista en el Área.

- **Duración:**
 - Semana 6: lunes 4 horas martes 4horas.
 - Semana 7: lunes 4 horas. Viernes 4horas. (16 horas

3.1 ROL Y FUNCIONES DE LOS DOCENTES

Partiendo de la práctica:

Defina cuál es la función del rol que desempeña dentro de la institución educativa:



Enumere 5 funciones que desempeña como docente o directivo:



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

La escuela como institución y el profesor como agente socializador enfrentan el reto de abrir las puertas introduciendo cambios en su organización, en su quehacer y lograr que estos no se operen sólo en el discurso sino en el accionar cotidiano del profesor.

Según los lineamientos actuales, frente a las exigencias del desempeño del rol del docente y de los problemas que presenta la formación actual, el objetivo central a lograr debe ser.

El desempeño del rol docente implica:

- La construcción y el fortalecimiento de la capacidad de decisión de los docentes en el marco de un nuevo modelo Institucional en el cual ejerzan su rol en interacción con los demás agentes del proceso educativo y asuman la corresponsabilidad de la elaboración y aplicación de los objetivos, prioridades y programas del planeamiento institucional.
- Estimular y acepta la autonomía y la iniciativa de los estudiantes. Esta autonomía, iniciativa y liderazgo ayudan al alumno a establecer conexiones entre ideas y conceptos, le permiten plantearse problemas y buscar soluciones.
- Utilizar una gran diversidad de materiales manipulativos e interactivos además de, datos y fuentes primarias. Presenta a los alumnos posibilidades reales y luego les ayuda a generar abstracciones, logrando que el aprendizaje sea significativo.
- Flexibilizar el diseño de la clase, permite que los intereses y las respuestas de los alumnos orienten el rumbo de las sesiones, determinen las estrategias de enseñanza y alteren el contenido. Es importante mencionar que esta flexibilidad no se refiere a que el alumno decida qué se hará o no en la clase. Más bien se enfoca en aprovechar los momentos en que los estudiantes se muestran más receptivos para ciertos temas y así poder profundizar en ellos.
- Estimular a los alumnos a entrar en diálogo tanto con el maestro como entre ellos y a trabajar colaborativamente. El tener la oportunidad de compartir sus ideas y de escuchar las ideas de los demás, le brinda al alumno una experiencia única en la que construye significados. El diálogo entre los estudiantes es la base del aprendizaje colaborativo

Sin obviar que la función docente es aquella de carácter profesional que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza-aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos y sus resultados, y de otras actividades educativas dentro del marco del proyecto educativo institucional de los establecimientos educativos.

Además de la asignación académica, comprende también las actividades curriculares no lectivas, el servicio de orientación estudiantil, la atención a la comunidad, en especial de los padres de familia de los educandos; las actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico; las actividades de planeación y evaluación institucional; otras actividades formativas, culturales y deportivas, contempladas en el proyecto educativo institucional; y las actividades de dirección, planeación, coordinación, evaluación, administración y programación relacionadas directamente con el proceso educativo.

De allí pues entre las principales funciones de los docentes, se tienen:

- **Formativa:** Establecida según su especialidad estimulando la formación integral de sus estudiantes y la comunicación necesaria con la familia y la comunidad. A su vez, contribuirá en la formación de los nuevos educadores como maestro(a) tutor(a).
- **Investigativa:** Aplica métodos científicos en su labor cotidiana en el diagnóstico de las/los estudiantes, la institución docente, la familia y la comunidad para estimular su desarrollo, dentro y fuera del contexto escolar, teniendo en cuenta los avances de las Ciencias de la Educación.
- **Comunitaria:** Desarrolla una activa labor con los estudiantes, familias y otros entes comunitarios que confluyen en el proceso formativo de manera que sea un promotor dinámico y dinamizador del desarrollo endógeno de la comunidad donde vive y/o labora, en correspondencia con las exigencias y necesidades del país y de su papel como educador.

El docente venezolano, no sólo debe poseer conocimientos en el área que ejerza, y la pedagogía para transmitirlos, sino, capacidades que le permitan lograr un aprendizaje significativo en sus estudiantes y prepararlos para la vida, formándolos como seres humanos productivos, conscientes y virtuosos.

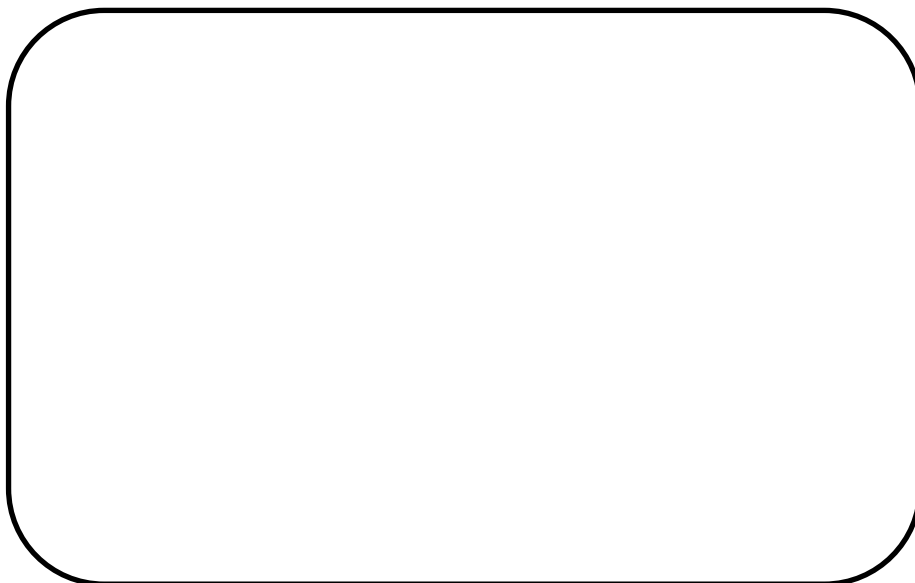
Entre estas capacidades se encuentran el autoconocimiento, la autonomía y la autorregulación, puesto que, el docente debe estar consciente de él mismo, respetarse, y aceptarse, siendo a la vez autónomo, tomando en cuenta los sentimientos de sus alumnos en las decisiones a tomar y finalmente, tener capacidad para dirigir su propia conducta, sin dejarse llevar por emociones negativas que puedan perjudicar a sus alumnos.

Asimismo, debe poseer capacidad de diálogo y comprensión crítica, estableciendo una buena comunicación con sus alumnos, a fin de canalizar sus temores y deficiencias, las cuales muchas veces expresan con indisciplina y conflictividad, además de saber transformar el entorno y buscar la raíz de los problemas personales y sociales, de sus estudiantes, considerando las distintas lecturas que puedan tener, para lograr una comprensión objetiva de la realidad, y aportar las soluciones correspondientes.

3.2 EL LOGRO EFICAZ DE LOS OBJETIVOS PROPUESTO A TRAVÉS DEL COACHING GERENCIAL

Partiendo de la práctica:

Señale, según su criterio como alcanzar los objetivos propuestos de acuerdo al Coaching Gerencial:



Para el logro eficaz de los objetivos propuesto a través del Coaching Gerencial se debe considerar aplicar según la UNESCO (2011):

- **Claridad:** Se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
- **Apoyo:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- **Construcción de Confianza:** Permite que las personas de equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
- **Mutualidad:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalles sus metas. Asegúrese que los miembros de sus equipo puedan responder preguntas como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para las organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿cuándo?, etc.
- **Perspectiva:** Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realiza preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.
- **Riesgo:** Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- **Paciencia:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: siempre que sea posible deben evitarse respuestas viscerales, ya que pueden minar la confianza de su equipo en la habilidad para pensar y reaccionar.
- **Confidencialidad:** El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es a base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

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

Entre las principales funciones que deben cumplir para alcanzar los objetivos propuestos del Coaching Gerencial, se tiene:

- Liderazgo visionario inspirador.
- Seleccionador de talentos.
- Entrenador de equipos.
- Motivador y mentor de carrera.
- Gestor del trabajo en equipo.
- Estratega innovador.

3.3 LA IDENTIDAD EDUCATIVA A TRAVES EL COACHING GERENCIAL

Partiendo de la práctica:

Señale, según su criterio

¿Por qué existe la institución?

¿Cómo cumple sus funciones?

¿Para quién desempeña estas funciones?

¿Para qué desempeña estas funciones?

La identidad educativa según la UNESCO (2011), se define a partir de los antecedentes de la institución educativa, como institución (historia).

Está conformada por:

- **Reseña histórica:** Reúne el proceso histórico de la institución desde su fundación, presentando los momentos significativos por los que ha atravesado a lo largo de los años de su existencia.
- **La cultura institucional:** Es el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una institución que se reflejan en sus actividades y en su comportamiento e identifican la naturaleza de la misma. Comprende la tradición, la unidad, el sentido de pertenencia y la reciprocidad.
- **La filosofía institucional:** Es una integración de principios, criterios y valores que sirven de fundamento epistemológico, antropológico, cultural, social, educativo, afectivo y moral a una institución educativa.

Eso le permite llevar a cabo su labor, en base a las características que la diferencian de las demás instituciones, en relación con el entorno, y la diversidad étnica y cultural de la comunidad y la región donde se encuentra inmersa.

La identidad de la Institución Educativa va a estar sintetizada en la Misión y Visión institucional.

- **La Misión Institucional:** Es la imagen actual que enfoca en los esfuerzos que realiza el grupo organizado, organización o entidad para conseguir los objetivos que se proponen. Es la razón de ser de la institución y especifica el rol funcional que desempeña en su entorno. Indica con claridad el alcance y dirección de sus acciones, así como sus características distintivas.

La misión debe:

- Ser clara y comprensible para toda la comunidad educativa.
- Ser corta, para que todos la entiendan y la recuerden.
- Reflejar las características de la institución que la hacen distinta de otras.
- Ser amplia, para permitir flexibilidad en la implementación, sin perder el enfoque.

- Servir de referente para tomar decisiones.
- **La Visión Institucional:** Es la imagen a donde se quiere llegar, de cómo se quiere ver la institución, en un futuro definido. La visión permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para todos los miembros de la institución.

La visión debe ser:

- Formulada, definiendo un horizonte de tiempo. De 5 a 7 años, es un tiempo
 - razonable.
 - Integradora, amplia y detallada.
 - Positiva y alentadora.
 - Realista – posible.
 - Consistente con los principios de la institución.
 - Difundida interna y externamente.
- **Valores Institucionales:** Como es ya de su conocimiento, los valores la identidad educativa a través del Coaching son: Justicia, libertad, autonomía, respeto, tolerancia y solidaridad.

Los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad, proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones. El tener valores propios y únicos de la institución crea una ventaja competitiva frente a otras instituciones.

Cabe destacar la identidad educativa a través del Coaching Gerencial parte del diagnóstico, el cual es un mecanismo técnico y gerencial que le permite a un colectivo humano investigar, interpretar, analizar información concreta sobre la institución, discutir e intercambiar opiniones, experiencias e ideas fundamentadas sobre la situación actual y real al interior o en el entorno de una institución o programa en particular, con el fin de conocer plenamente sus posibilidades de desarrollo, innovación y competitividad

El diagnóstico es importante porque:

- Permite identificar la situación real, las situaciones positivas y limitaciones de los aspectos de la institución que pretendemos mejorar en el largo plazo.

- Facilita conocer las problemáticas que darán origen al contenido transversal que alimentará el Proyecto Curricular de la institución educativa.
- Posibilita identificar los recursos existentes en la localidad que puedan facilitar el logro de la misión institucional.

Dentro de este marco cabe destacar que para el Coaching para la identidad educativa requiere:

- **El enfoque pedagógico:** Define las consideraciones teóricas respecto a la concepción de los procesos y de los sujetos que participan en la experiencia educativa. Expresa, por ejemplo, la concepción de la educación, la forma de concebir el aprender y el enseñar, los roles y las características del que aprende y del que enseña. También comprende los principios pedagógicos que orientan toda la práctica educativa en el ámbito institucional, tanto en el actuar pedagógico, como en la cultura organizacional de la institución.
- **La propuesta de gestión institucional:** Es el conjunto articulado de las características, políticas y procesos de la organización que ha de llevar a la práctica el planteamiento pedagógico que se propone desarrollar la comunidad educativa.
- **El reglamento interno:** Es un instrumento orientador que contiene los derechos, obligaciones y responsabilidades de todos los miembros de la comunidad educativa. Tendrá en cuenta las diversas normas legales sobre la materia, las cuales se complementan, especifican y adecúan según la naturaleza, dimensión y organización de la institución.
- **Organigrama:** Es una manera gráfica de expresar la estructura organizativa de la institución y la ubicación de los miembros de la comunidad educativa. En él se señalan los niveles de autoridad, coordinación, asesoría y apoyo.
- **El manual de funciones:** Describe las funciones generales de la institución educativa y las funciones específicas de cada cargo. Asimismo, determina la ubicación de los cargos dentro de la estructura. Precisa los límites jerárquicos y jurisdiccionales de cada unidad y establece las relaciones funcionales.

- **El Manual de Procedimientos:** Es un instrumento que presenta, en forma ordenada y sistemática, los procedimientos u operaciones que se realizan para cumplir las funciones de las áreas organizacionales, órganos y/o departamentos de la Institución Educativa.

Es importante tener en cuenta que en la identidad educativa a través del Coaching Gerencial:

- Una organización flexible y adaptable.
- La jerarquía y la autoridad.
- Los canales de participación.
- La ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.
- Las relaciones con la comunidad y que sean viables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdalá, T. (2009). Factores determinantes del clima organizacional en el desempeño de los docentes de educación secundaria de la Unidad Educativa Colegio “Los Robles”. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo: Venezuela.
- Aguilar (2014). Cualidades del Mediador. Jalisco, México.
- ALVARADO, L. (2008): Perfil gerencial del docente para lograr calidad. Editorial Episteme. 5ta edición Caracas, Venezuela.
- Amorós, E. (2007). La motivación y el Clima Organizacional. México.
- ARENAS, J: (2006): Coaching Gerencial.[Documento en línea]. Disponible:http://www.academia.edu/30187383/COACHING_GERENCIA
- L.
- Arias, (2012). *El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Ed. Episteme. Caracas Venezuela.
- ARTIGA, M: (2016): Historia y definición del Coaching Gerencial. [Documento en línea]. Disponible:<http://coachinggerencial2016.blogspot.com/2016/02/historia-y-definicion-del-coaching.html> Editorial McGraw-Hill. España.
- Benaiges, (2011), *“Impacto sobre los Trabajadores de Una Gestión de Recursos Humanos Socialmente Responsable”*, presentado en la Universidad de Girona.
- BARRERA, M. (2004): Comportamiento organizacional. Editorial Ariel. España.
- BERGHE, E. (2006): Gestión y gerencia empresarial aplicadas al siglo XXI. Colombia. Ediciones ECOE.
- Caicedo, Herrera, Sanabria (2013). “El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa”. Universidad del Rosario. España.

- CASTRO, F (2005): Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional. Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional: Primer Seminario.
- Cejas, M. Y Grau, C. (2007). *La Formación de los Recursos Humanos en las Organizaciones Empresariales. Una Visión Teórico- Epistemológica desde la formación por Competencias*. Fondo Editorial Tropykos. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Editorial McGraw.
- CHIAVENATO, I. (2005): Administración: teoría, proceso y práctica. Colombia. McGraw-Hill Interamericana.
- Colina (2013). "Estrategias Motivacionales Para El Mejoramiento del Desempeño Laboral Del Personal Administrativo En La Empresa Promotora Villantonio C.A". Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Gaceta Oficial número 5.453.
- Contreras, (2011). "La motivación en las Organizaciones". Caracas, Venezuela.
- Dalton, Hoyle y Watts (2007). Relaciones humanas. 3ra Edición. International Thompson Editores S.A de C.V D.F México.
- Delgado (2011). "La Motivación Laboral y Su Incidencia En El Desempeño Organizacional". Publicado por la Universidad Central de Venezuela.
- Dessler y Varela, (2004). *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano*. Mexico: Pearson Educación.
- DILTS, R. (2004): Coaching, herramientas para el cambio. Ediciones Urano. Barcelona.

- DOHERTY, G. (2007): La Administración. Décima segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- ECHEVERRÍA, R. (2006): La Empresa Emergente. Granica. Buenos Aires.
- Estraño (2013). "*Estrategias Gerenciales*". Universidad del Zulia.
- Fernández, (2011), "*Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes*", Venezuela.
- Fernández, (2013) Manejo de conflictos en las organizaciones, por Jesús Fernández.
- Frederick Herzberg y la Teoría de la Motivación. (1959). Teoría de la Motivación.
- Flores, (2013), "*Metodologías para la Gestión de Talento Humano*", presentada en la Universidad del Zulia. Venezuela.
- Gallegos, (2010). *Estrategias Gerenciales*. Caracas, Venezuela.
- García, (2004), El Proceso del Coaching. Editorial Continental. Caracas – Venezuela.
- García, (2010), El Proceso del Coaching motivacional. Editorial Continental. Caracas – Venezuela.
- GAZMURI, R. (2005): Coaching Gerencial. Editorial Prentice Hall México.
- Gómez, (2011). *Plan Estratégico para el Desarrollo del Talento Humano*. Caracas, Venezuela.
- González, (2012), "*Herramientas para Gestión de Talento Humano*", presentada en la Universidad de Carabobo, Venezuela.

Gracian, A (2009), "El Ambiente Laboral", 2° Edición. Editorial Continental. Caracas – Venezuela.

GUARDIAN, A (2007): El paradigma cualitativo en la investigación socio educativa.[Documento en línea]. Disponible:<https://web.ua.es/en/ice/documentos/recursos/materiales/el-paradigma-cualitativo-en-la-investigacion-socio-educativa.pdf>

Gutiérrez, (2010). Administrar para la Calidad, Conceptos Administrativos del Control Total de la Calidad. 1 Ed. México DF: Limusa.

Hernández (2013). "Estrategias Gerenciales para Incremental la Calidad del Clima Organizacional y el desempeño", presentada en la Universidad del Zulia. Venezuela.

Herrera (2012). "Prácticas de Coaching Desde el Punto de Vista del Coachee, En La Región Metropolitana", presentado en la Universidad de Chile. Chile.

HOFFMANN, W. (2007):Manual del Coach Profesional. Grupo Editorial Norma. Bogotá.

Kaiser, S (2011), "*Motivación a millón*", Editorial Del Norte. Estados Unidos.

Klisberg, B. (2004). Más ética más desarrollo, Ed. Temas.

Leal, (2011). "Competencias Para El Desarrollo del Coaching Como Estrategia Motivacional para Mejorar el Desempeño Gerencial. Venezuela.

Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, (2005), Gaceta Oficial número 38.236.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, (2012), Gaceta Oficial número 8.938,

López (2009). *Modelo de Competencias Gerenciales*. Universidad Centroccidental Lisando Alvarado, Venezuela.

Manual de Tesis de Grado y Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador (2003)

Maslow, (1970). Teorías de la Motivación.

MURO, X., RAMÍREZ. P. (2004). Inducción al liderazgo gerencial. Manual del Participante. 3era Edición. Publicado por Universidad Fermín Toro. Estado Lara.

Newstrom, John (2011). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial McGraw- Hill. México

Parella, Martins, (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Editorial FEDEUPEI.

Pantoja, (2012), *“Proceso de Análisis, Evaluación y Descripción de cargos Para La Empresa”*, presentada en la Universidad de Escuela de Administración y Negocios, Colombia.

Pérez (2012). El Coaching y Su Incidencia en el Clima Organizacional En la Unidad Educativa Hipólito Cisneros, Publicada por la Universidad de Carabobo, Venezuela.

Prieto, J. (2012). Gestión Estratégica Organizacional. (4ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Rivero, (2015). “EL Coaching como Estrategia Organizacional para Optimizar la Satisfacción Laboral en el personal docente”, presentado en la Universidad de Carabobo. Venezuela.

ROBBINS, H Y FINLEY, M. (2003):Por qué fallan los equipos: los problemas y cómo corregirlos. Editorial Panorama. 4ta edición. México. DF.

Rodríguez, J. (2008). *“EL Clima Laboral”*. Última Edición. Editorial McGraw Hill. Barcelona – España.

- Rodríguez (2014). Manual de la Universidad Tecnológica del Centro. (2013). Valencia Venezuela.
- ROHAN, L. (2014). Coaching gerencial. Guía Referencial Curso Coaching Gerencial. [Documento en línea]. Disponible:[http:// www.coftah.com.ve](http://www.coftah.com.ve).
- ROJAS, R (2011): Las características del Coaching Gerencial. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/las-caracteristicas-coaching-gerencial/>
- Sierra (2011). *Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico: Análisis de su Impacto en los Resultados de Empresas Innovadoras*. España.
- Solano E. (2009) "El Factor Motivacional como Estrategia para Optimizar el Clima Organizacional". Venezuela.
- TAFFINDER, P. (2008): Los Nuevos Líderes. Editorial Panorama. México. DF.
- Taubli (2016). "Coaching como herramienta pedagógica en el desempeño docente del profesor de educación física, deporte y recreación en el instituto educacional Juan xxiii, Carabobo". Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Unesco, (2010). Gestión de recursos humanos en la Educación. Buenos Aires, Argentina.
- UNESCO (2011): Manual de Gestión para Directores de Educaciones Educativas. Publicado por la UNESCO. Perú,
- Valencia, J. R. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Editorial Thomson.
- VILLEGAS, J. (2001): Desarrollo Gerencial. Enfoque Conceptual y Metodológico. Ediciones Vega S.R.L. Caracas, Venezuela.

ANEXOS

ANEXO A. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Nombre del Evaluador: Madelon Pina R.
Especialidad: _____
Grado Académico: _____
Fecha: 13-12-2016

**COACHING COMO HERRAMIENTA PEDAGOGICA PARA EL DESARROLLO DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA YORACO EN EL
MUNICIPIO LOS GUAYOS".**

Licda. Yaritza Alvarado

C. I: 13889285

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1			✓										
2			✓										
3	✓												
4	✓												
5	✓												
6	✓												
7	✓												
8	✓												
9	✓												
10	✓												
11	✓												
12	✓												
13	✓												
14	✓												
15						✓							
16						✓							
17	✓												
18	✓												
19			✓										
20	✓												
21	✓												
22	✓												

Nota:

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos
 SI NO

Que ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma Wade



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Nombre del Evaluador: Jairo Guampa
Especialidad: Investigación
Grado Académico: Doctor en Educación
Fecha: 22/10/2016

COACHING COMO HERRAMIENTA PEDAGOGICA PARA EL DESARROLLO DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA YORACO EN EL MUNICIPIO
LOS GUAYOS".

Licda. Yaritza Alvarado

C. I: 13889285

Que ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Nombre del Evaluador: Milbet Rodríguez
Especialidad: Prof. Matemática Mención Informática
Grado Académico: Magister en Gerencia
Fecha: 22 Octubre 2016

COACHING COMO HERRAMIENTA PEDAGOGICA PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA YORACO EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS".

Licda. Yaritza Alvarado

C. I: 13889285

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	/			/			/			/			
2	/			/			/			/			
3		✓		/			/			/			
4		✓		/			/			/			
5	/			/			/			/			
6	/			/			/			/			
7	/			/			/			/			
8	/			/			/			/			
9	/			/			/			/			
10		✓		/			/			/			
11	/			/			/			/			
12		✓		/			/			/			
13	/			/			/			/			
14	/			/			/			/			
15	/			/			/			/			
16	/			/			/			/			
17	/			/			/			/			
18	/			/			/			/			
19	/			/			/			/			
20	/			/			/			/			
21		✓		/			/			/			
22	/			/			/			/			

Nota:

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el número de ítems cubre los objetivos propuestos

SI NO

Que ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Los que están en el instrumento.

Gracias por su colaboración;

Firma

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'M' followed by a series of loops and a long vertical stroke extending downwards.

**ANEXO B. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A LOS DOCENTES Y
DIRECTIVO DE UNIDAD EDUCATIVA YORACO, EN EL MUNICIPIO LOS
GUAYOS DEL ESTADO CARABOBO.**

Nº	ITEMS	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Usted como Docente de la Unidad Educativa Yoraco considera que:						
1	La misión de la Unidad Educativa Yoraco se difunde y comprende en todos los niveles de la gestión					
2	La visión de la Unidad Educativa Yoraco se difunde y comprende en todos los niveles de la gestión					
3	Participan en la planificación de los objetivos de la Unidad Educativa Yoraco					
4	Se sientes vinculados con la cultura de la gestión de la Unidad Educativa Yoraco					
5	La comunicación dentro de la Unidad Educativa Yoraco es efectiva					
6	Poseen estrategias que les facilite la resolución de conflictos dentro de la Unidad Educativa Yoraco					
7	Realizan diagnósticos para conocer el tipo de motivación que caracteriza a cada docente					
8	Los reconocimientos entregados son proporcional al desempeño individual de cada docente					
9	Entregan reconocimientos a los docentes por el logro oportuno de los objetivos					
10	Utilizan herramientas pedagógica que le permita la evaluación de los tipos de liderazgos					
11	Realizan mediciones periódicas de la calidad del ambiente laboral haciendo uso de indicadores de gestión					
12	La cultura de la Unidad Educativa es conocida en toda la institución Yoraco					
13	Realizan estrategias orientadas a incrementar la motivación de los docentes					
14	Entregan incentivos a los docentes para premiar el desempeño laboral					
15	Utilizan canales formales de comunicación en la Unidad Educativa Yoraco					
16	Diseñan estrategias gerenciales orientadas a garantizar la calidad del clima organizacional					
17	Realizan mediciones periódicas de la productividad de los docentes					
18	Utilizan los recursos para el desarrollo del clima organizacional dentro de la Unidad Educativa Yoraco					
19	Diseñan estrategias orientadas al logro de objetivos comunes					
20	Establece una buena relación interpersonal con sus compañeros que les permita trabajar en equipo					
21	Entregan reconocimientos por el cumplimiento de la jornada por parte de los docentes					

INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A LOS DOCENTES Y DIRECTIVO DE UNIDAD EDUCATIVA YORACO, EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS DEL ESTADO CARABOBO.

Nº	ITEMS	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Usted como Directivo de la Unidad Educativa Yoraco considera que:						
1	La misión de la Unidad Educativa Yoraco se difunde y comprende en todos los niveles de la gestión					
2	La visión de la Unidad Educativa Yoraco se difunde y comprende en todos los niveles de la gestión					
3	Participan en la planificación de los objetivos de la Unidad Educativa Yoraco					
4	Se siente vinculado con la cultura de la gestión de la Unidad Educativa Yoraco					
5	La comunicación dentro de la Unidad Educativa Yoraco es efectiva					
6	Poseen estrategias que les facilite la resolución de conflictos dentro de la Unidad Educativa Yoraco					
7	Realizan diagnósticos para conocer el tipo de motivación que caracteriza a cada docente					
8	Los reconocimientos entregados son proporcional al desempeño individual de cada docente					
9	Entregan reconocimientos a los docentes por el logro oportuno de los objetivos					
10	Utilizan herramientas pedagógica que le permita la evaluación de los tipos de liderazgos					
11	Realizan mediciones periódicas de la calidad del ambiente laboral haciendo uso de indicadores de gestión					
12	La cultura organizacional de la Unidad Educativa es conocida en toda la institución Yoraco					
13	Realizan estrategias orientadas a incrementar la motivación de los docentes					
14	Entregan incentivos a los docentes para premiar el desempeño laboral					
15	Utilizan canales formales de comunicación en la Unidad Educativa Yoraco					
16	Diseñan estrategias gerenciales orientadas a garantizar la calidad del clima organizacional					
17	Realizan mediciones periódicas de la productividad de los docentes					
18	Utilizan los recursos para el desarrollo del clima organizacional dentro de la Unidad Educativa Yoraco					
19	Diseñan estrategias orientadas al logro de objetivos comunes					
20	Establece una buena relación interpersonal con sus compañeros que les permita trabajar en equipo					
21	Entregan reconocimientos por el cumplimiento de la jornada por parte de los docentes					

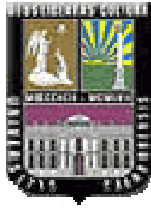
FUENTE: Alvarado (2016)

Objetivo General:

Proponer un plan de estrategia gerencial basado en el Coaching como herramienta Pedagógica para el desarrollo del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.

Cuadro técnico-Methodológico

Objetivo General	Proponer un plan de estrategia gerencial basado en el Coaching como herramienta Pedagógica para el desarrollo del clima organizacional en la Unidad Educativa Yoraco, en el municipio Los Guayos del estado Carabobo.				
Variables	Definición de Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica/ Instrumentos
Coaching	Kaiser, (2011), el término "procede del verbo inglés coach, entrenar y es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas" (p.73).	Gestión Organizacional	Misión Visión Objetivos	1 2 3,4	Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario
		Estrategias Gerenciales	Comunicación efectiva Resolución de conflictos Motivación laboral Reconocimientos por desempeño Evaluación del liderazgo	5 6 7 8,9 10	
Clima Organizacional	Rodríguez (2008), "el clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él" (p.7).	Ambiente Laboral	Indicadores de Gestión Cultura organizacional de la institución Motivación Incentivos Comunicación Estrategias gerenciales	11 12 13 14 15 16	
		Desempeño Laboral	Productividad Gestión de recursos Logro de objetivos Trabajo en equipo Reconocimiento	17 18 19 20 21	



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION**



Estimado participante:

El presente cuestionario, tiene como finalidad recolectar información confidencial y fidedigna que servirá de soporte a la investigación titulada: **“COACHING COMO HERRAMIENTA PEDAGOGICA PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA YORACO EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS”**.

Por lo tanto, la información que usted suministre será de gran ayuda para el logro de los objetivos planteados.

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta.
2. Marque con una equis (x) la alternativa que usted considere se ajuste mejor a la realidad.
3. No deje ninguna pregunta sin responder.

Gracias por su sincera colaboración...



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Nombre del Evaluador: _____

Especialidad: _____

Grado Académico: _____

Fecha: _____

COACHING COMO HERRAMIENTA PEDAGOGICA PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA YORACO EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS”.

Licda. Yaritza Alvarado

C. I: 13889285

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													

Nota:

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos
SI ____NO____

Que Ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma _____