



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



**EL COACHING COMO ESTRATEGIA MOTIVACIONAL
PARA OPTIMIZAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL
PERSONAL DOCENTE**

Autor(a): Rivero G., Verónica A.

Agosto 2015



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



**EL COACHING COMO ESTRATEGIA MOTIVACIONAL
PARA OPTIMIZAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL
PERSONAL DOCENTE**

Autor(a): Rivero G., Verónica A.
C.I 19.205.068

Tutor(a): Dra. Álvarez, Dilia

Agosto 2015



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



VEREDICTO

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado de Maestría titulado: **EL COACHING COMO ESTRATEGIA MOTIVACIONAL PARA OPTIMIZAR LA SATISFACCION LABORAL EN EL PERSONAL DOCENTE**. Presentado por la Licenciada Verónica A. Rivero G. titular de la cédula de identidad N° 19.205.068 para optar al título de **MAGISTER EN EDUCACIÓN, MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombres y Apellidos	C.I.	Firma
Prof. Juana Ríos	_____	_____
Prof. Saúl Escobar	_____	_____
Prof. Irma Molina	_____	_____

Valencia, Agosto 2015

DEDICATORIA

A **Dios Todopoderoso**, por ser ese Padre Fiel que me acompaña en todos los pasos que doy, por darme sabiduría y las fuerzas suficientes para poder continuar a pesar de los obstáculos.

A mis **Padres y Hermanos**, por ser el motor de mi vida, mi apoyo incondicional y por enseñarme que no hay nada más valioso en el mundo que el Amor por la Familia.

A mi **Ángel en el Cielo**, quien fue, es y será mi primer amor, quien me enseñó a no rendirse aún en el último aliento de vida, amar sin condición, a ser personas auténticas y dejar huellas en las vidas de quienes nos rodean. ¡Siempre te llevaré en mi Corazón!

AGRADECIMIENTO

A **Dios**, por haberme regalado el don de la vida, ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad, por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias maravillosas que me han permitido crecer, darme la oportunidad de haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis **Padres**, por ser mis pilares y ejemplo a seguir, enseñarme cada día a luchar y esforzarme por alcanzar lo que me proponga, apoyarme en mis sueños, por sus consejos, oraciones y sus palabras de ánimo.

A mis **Hermanos**, por ser mis artistas integrales, amigos incondicionales y cómplices, por brindarme su apoyo en todo tiempo y enseñarme que la vida es como una obra de arte que hay que disfrutar a pesar de los giros inesperados que haga el escritor.

A mis **Amigos de la Vida**, por su autenticidad, ocurrencias y apoyo moral.

A mi tutora de investigación, la **Dra. Dilia Álvarez** por su apoyo y dirección, por la confianza y paciencia, por los aprendizajes y experiencias compartidas, por ayudarme a comprender que en muchas oportunidades hay que romper paradigmas, que debemos ser gerentes que trasciendan ante los esquemas del pasado.

A mis **Profesores**, por ser esos instrumentos que me guiaron y me permitieron adquirir nuevos conocimientos durante este proceso de formación que hoy me lleva a alcanzar un nuevo nivel.

A los (as) docentes del **CEI. Pbro. Crispín Pérez** por la colaboración y disposición brindada al ofrecerme información clave para el logro de mi investigación.

Al **Team Los Indestructibles**, por ser esos compañeros que hoy en día se convierten en grandes amigos, por ser ese equipo Transcomplejo que nunca se rindió ante las dificultades, que hizo cada sábado más agradable, que me enseñó que no importa cuán diferentes seamos si somos tolerantes, respetuosos y amigables podremos conseguir un fin común.

Finalmente, pero no menos importante a mi casa de estudio la **Universidad de Carabobo**, a la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación por nuevamente abrigarme durante mi proceso de formación, ofreciendo su gran materia prima, profesionales exitosos y comprometidos con su labor, quienes trabajaron con esmero en mi metamorfosis como gerente.

A Todos ¡MIL GRACIAS!

LISTA DE CUADROS

Cuadro		pp.
1	Teoría ERC.....	38
2	Factores Higiénicos- Motivacionales de Herzberg.....	40
3	Guía de Entrevista.....	56
4	Categorización.....	67
5	Análisis de la información mediante la técnica de la Triangulación.....	72

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPÍTULO	
I EL OBJETO EN ESTUDIO.....	04
Descripción del objeto en Estudio.....	04
Rutas de la Investigación.....	11
Ruta Principal.....	11
Rutas Secundarias.....	11
Justificación de la Investigación.....	12
II ABORDAJE REFERENCIAL.....	14
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Conceptuales.....	23
Teorías que sustentan la Investigación.....	36
Fundamentación Legal.....	47
III MOMENTO METODOLÓGICO.....	51
Enfoque de la Investigación.....	51
Tipo de Investigación.....	51
Diseño de la Investigación.....	52
Unidades de Estudio.....	53
Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información.....	54
Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información.....	66
Reflexiones Finales.....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
ANEXOS.....	89
A Cuestionario (Entrevista).....	90



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



EL COACHING COMO ESTRATEGIA MOTIVACIONAL PARA OPTIMIZAR LA SATISFACCION LABORAL EN EL PERSONAL DOCENTE

Autor(a): Lcda. Verónica A. Rivero G.

Tutor(a): Dra. Dilia Álvarez

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito fundamental 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. 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. Asimismo, 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. 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. Bajo esta perspectiva surgen las reflexiones finales donde se 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. Por consiguiente, se propone el coaching como estrategia motivacional, a fin de que contribuya con el crecimiento personal y profesional e incida en la satisfacción laboral de los miembros de la organización.

Palabras Claves: Coaching, Satisfacción Laboral, Motivación

Área Prioritaria de la UC: Educación

Áreas Prioritarias de la FACE: Gerencia Educativa

Líneas de Investigación: Procesos Gerenciales en Educación

Temática: Dirección en las Organizaciones Educativas./**Subtemática:** Motivación



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



THE COACHING STRATEGY MOTIVATIONAL TO OPTIMIZE JOB SATISFACTION IN THE TEACHING STAFF

Author(a): Lcda. Verónica A. Rivero G.

Tutor(a): Dra. Dilia Álvarez

ABSTRACT

This research was as main purpose to generate a theoretical approach of coaching as a motivational strategy to optimize job satisfaction in the teaching staff of the CEI. Pbro. Crispin Pérez of Carabobo state. The research was supported by the theory of motivation: Nest of three levels of Alderfer, Herzberg Bifactorial according to the theory of goal setting Locke, the theory of relational leadership and communication theory. Also, the study was part of a qualitative paradigm under a kind of phenomenological research design field, where events such as obtained are described. For the collection of information was used the technique of semi-structured interview, through a questionnaire consisting of questions attempts, which was applied to a group of teachers belonging to the level of early education. The information obtained was interpreted through the categorization process, and triangulation, in order to give greater reliability to data. From this perspective come the final reflections which concluded that job satisfaction stems from the perception held by people about the quality of work, which is associated with the welfare of the people, work environment, communication and relationships interpersonal. In this sense, it is considered that the performance of members of the institution will be favorable while positive feelings exist that contribute to creating a positive organizational climate. Therefore, coaching is proposed as a motivational strategy to contribute to the personal and professional growth and affects the overall satisfaction of members of the organization.

Keywords: Coaching, motivational strategies, job satisfaction

Priority area of the UC: Education

Priority area of the FACE: Educational Management

Lines of research: Managerial Processes in Education

Theme: Management in Educational Organizations.

Subtheme: Motivation

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el ser humano se ha visto afectado por los impactantes cambios que ocurren en el mundo de hoy, comprometiendo los diversos escenarios de la vida donde se desenvuelve el hombre (personal, familiar, laboral y social) y las diferentes manifestaciones del comportamiento humano. En este sentido, se considera que en una sociedad tan cambiante todos los ámbitos del quehacer humano atraviesan transformaciones permanentes, como es el caso de las organizaciones, donde el modo habitual de hacer empresa ha entrado en una profunda crisis.

En ese sentido, las organizaciones educativas no son ajenas a estas vicisitudes, por ende, se han visto en la necesidad de desarrollar nuevas habilidades y acciones para acompañar el cambio y sobrevivir a un entorno diferente que altera de alguna u otra manera el comportamiento humano, las relaciones interpersonales, la satisfacción, el desempeño y el ambiente laboral. Es por ello, que uno de los mayores desafíos que deben tener las instituciones educativas es abandonar los antiguos esquemas de pensamiento y empezar a construir una nueva visión, es decir, producir un cambio organizacional que trascienda y beneficie a toda la comunidad educativa.

Al respecto, considerando la importancia que poseen las organizaciones educativas dentro del ámbito social y organizacional, se hace necesario contar con un grupo de personas motivadas, satisfechas, constructivas, y capaces de interactuar en equipo, gente con adecuada autoestima que sepa estar bien entre sí, desarrollando capacidades y habilidades de aprendizaje y comunicativas permanentes, que no solo beneficien al individuo en sí, sino además que contribuyan con el bienestar y la visión de la institución.

Por ello para modificar, los centros educativos, se requiere de un marco que guíe a toda la organización en la tarea de convertir la elección de cambiar en acción oportuna. En tanto se considera, el Coaching como una estrategia motivacional, ya que este brinda la oportunidad de desarrollar un nuevo marco interpretativo, una manera más aguda y poderosa de observar e intervenir sobre los fenómenos individuales, grupales y organizacionales. En este nuevo papel, el rol de los directivos, gerentes y de los docentes requiere la incorporación de nuevas habilidades y estrategias necesarias para optimizar la satisfacción del personal docente, conducir a un período de transformación y producir un verdadero cambio organizacional.

Dentro de esta perspectiva, el objetivo que propone la presente investigación es desarrollar el coaching como estrategia motivacional, con el fin de armonizar y solidificar la comunicación participativa, efectiva y fluida; el compromiso de trabajar en equipo, presentando una alternativa sumamente importante que permita generar avances significativos en relación a la optimización de la satisfacción del personal y disminuir esos factores internos y externos como el conformismo, la apatía, el ausentismo, las improvisaciones administrativas y la falta de comunicación que tanto afectan los niveles de compromiso y sentido de pertenencia en los docentes con la institución.

Esta investigación se encuentra estructurada en tres capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

Inicialmente, en el Capítulo I, se plantea el objeto de estudio y las rutas para su investigación, luego se realiza la justificación donde se expone la importancia o relevancia de la investigación.

Seguidamente, el Capítulo II presenta los antecedentes de la investigación, la descripción de algunos aspectos que conceptualizan las variables de la investigación. También, se exponen las teorías que sustentan la investigación y las bases legales que sustentan el estudio.

Posteriormente el Capítulo III, está dirigido a la explicación de la metodología utilizada en el transcurso de la investigación, se señalan aspectos como el enfoque, tipo, método y diseño de la investigación. Igualmente se definen las unidades de estudio, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información, el análisis e interpretación de la información, y las reflexiones finales.

CAPÍTULO I

EL OBJETO DE ESTUDIO

Descripción del objeto de estudio

El objeto de estudio permite definir y describir de forma amplia el contexto donde ocurre el hecho o situación a investigar, tomando en consideración la información relevante o significativa que se relaciona directamente con las variables de la investigación. Al definir la situación en estudio es necesario determinar las posibles causas que lo originan, y a su vez, expresar las posibles consecuencias que se puedan derivar de la situación problemática.

Dentro del ámbito organizacional el talento humano es considerado un elemento indispensable para poder llevar a cabo el cumplimiento de una serie de tareas y proyectos previamente establecidos, que de alguna u otra manera están diseñados para operar en pro de los objetivos, la misión y visión de la institución. Por lo tanto, se hace necesario en cualquier institución, la creación de un clima organizacional armónico que aporte un ambiente basado en la comprensión de las relaciones laborales, la calidad y eficiencia de la acción organizativa, con el propósito de generar acciones positivas que promuevan el bienestar físico, mental y social del personal de la institución.

Poseer un clima organizacional saludable permite obtener mejores resultados laborables: un alto nivel de desempeño, compromiso o cooperación y una mejoría en la actitud hacia el trabajo, producto del desarrollo de la satisfacción generada en el personal de cualquier institución. Ahora bien, la satisfacción no deseada requiere del

coaching para el desarrollo de un ambiente motivador que permita que los miembros de la organización se sientan en un estado de satisfacción, bienestar y agrado laboral, y que a su vez estén identificados tanto con la empresa como con la labor que desempeñan, a fin de poder llevar a cabo las tareas de forma efectiva.

Bajo esta perspectiva, 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). Este proceso de entrenamiento, es considerado una herramienta significativa que pretende ayudar a los líderes y equipos de trabajo a realizar cambios duraderos y positivos, con el fin de que puedan alcanzar una mejora en el ambiente laboral y por ende, el éxito a nivel individual, de los equipos y de la organización en general, a través de la aplicación de una serie de estrategias que abarcan una amplia gama de situaciones y áreas relacionadas con el desarrollo de un clima laboral satisfactorio y motivador, que propicie una mejora en el desempeño de los miembros de la organización y el logro de los objetivos trazados.

Por su parte, Chiang, Martín, y Nuñez (2010) señalan que “El clima organizacional y la satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laborando y que, en consecuencia, afectan su desempeño”. (p. 13)

Asimismo, Hellriegel, y Slocum,. (2004) destacan que

La motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas. Puesto que los motivos de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los gerentes estriba en

canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. (p.117)

En este sentido, el reto de algunas instituciones es lograr la satisfacción laboral a través del coaching para que el grupo de trabajo se sienta primeramente bien consigo mismo, motivado y labore en forma cooperativa para así alcanzar la efectividad organizacional y satisfacer las demandas y necesidades de una sociedad cada vez más cambiante y exigente, por lo que adoptar nuevos esquemas o conceptos se ha convertido en un factor determinante para el equipo de trabajo, cuando se trata de realizar grandes esfuerzos de mejoramiento que encaminen hacia el logro de los objetivos y que vayan orientados hacia la implementación de estrategias vinculadas al manejo de los recursos materiales y especialmente de los humanos.

No obstante, en cualquier tipo de organización se ve afectado o comprometido el clima organizacional, desde el punto de vista del ambiente laboral existente entre los miembros de la organización, debido a la presencia de múltiples factores externos e internos que inciden en el éxito institucional, tales como la insatisfacción laboral, la escasez de personal, la falta de supervisión, las malas políticas salariales, el ausentismo laboral, la comunicación entre otras.

En este orden de ideas, cabe señalar que en la actualidad, muchas organizaciones están siendo afectadas por el alto índice de insatisfacción que poseen sus empleados, lo que origina para las mismas la disminución de la productividad y por lo tanto deficiencia en la calidad del servicio. Dichas características suelen ser originadas por diversos factores que pueden estar asociados directa e indirectamente según sea el caso, con la política de la empresa, la calidad del entorno de trabajo y el descontento del personal hacia la organización. Así como también, por la presencia

de situaciones inesperadas que interfieren directamente con el desempeño del personal o factores ambientales y sociales que repercuten en el mismo.

Dentro de ese marco de ideas, se puede destacar que el problema de la insatisfacción, originado por la falta de motivación dentro del campo laboral, desencadena indudablemente una serie de efectos dentro de la organización, que ocasiona cierta tensión dentro del ambiente laboral, debido a las fuerzas que actúan externa e internamente en el individuo, y que por tanto provoca un comportamiento desvirtuado con el objetivo y la meta de la organización.

Evidentemente, la ausencia de un ambiente satisfactorio que propicie en el trabajador un estado de motivación, desestabiliza el clima organizacional y por ende la calidad del servicio, debido a la falta de compromiso, desempeño, responsabilidad emocionalidad, proactividad y cooperación que se genera en el (los) miembro (s) de la institución. Al respecto, se considera que la insatisfacción laboral es un factor perjudicial para toda organización, que debe ser erradicado para poder alcanzar las metas propuestas, creando mecanismos como la aplicación de la disciplina del coaching que desarrollen factores motivadores para intentar potenciar esas habilidades individuales, resolver los malestares percibidos en el personal y fortalecer aquellos aspectos positivos de la organización.

Ahora bien, las organizaciones educativas en Venezuela se han convertido en un punto de interés para muchos investigadores quienes desean conocer no sólo las condiciones de trabajo en la que se desenvuelven los educadores sino además si éstos cumplen con el perfil deseado a la hora de ejercer la destacada labor educativa.

Sin duda, la educación es una labor social desarrollada dentro del salón de clases por los docentes, por cuanto el mismo desempeña uno de los roles más relevantes dentro del ámbito educativo, que consiste en ser facilitador de cambios, guía, orientador y evaluador del proceso educativo, contribuyendo de tal manera con el desarrollo intelectual de los estudiantes a su cargo, por ende con la calidad de la educación.

Los docentes son considerados pilares importantes dentro de las instituciones, la labor que estos desempeñan, contribuyen con el éxito del proceso educativo y de las metas de la organización. Ahora bien, al igual que en cualquier tipo de organización si no existe compromiso, sentido de pertenencia, responsabilidad, disposición, comunicación, trabajo en equipo, por parte del personal dichos objetivos no serán alcanzados tal cual como fueron planteados. La presencia de determinados factores negativos, es lo que producirá una desmejora en la satisfacción del personal docente.

Ante lo planteado, Abdalá (2009) indica 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.

Cabe destacar, que la presencia de dichos factores, se ha convertido en un hecho constante y reiterativo, que se incrementa diariamente dentro del contexto educativo, por la falta de motivación, lo cual provoca que el personal no se esfuerce

por hacer una mejor labor, evite su lugar de trabajo y a la menor oportunidad deje la organización, lo que representa un problema cada vez mayor, debido a que se pone en juego el buen funcionamiento de la institución, ya que se interrumpe el proceso habitual de la gestión y del servicio brindado. Al respecto, Robbins y Judge (2009) señalan que “Una persona con un alto nivel de satisfacción en el trabajo mantiene sentimientos positivos acerca de su trabajo, mientras que una persona con un nivel bajo tiene sentimientos negativos” (p. 74).

Bajo esta perspectiva, se considera que además de la presencia de dichos factores externos, existen otras razones que mueven al personal docente a sentirse insatisfechos con sus labores y se relacionan con factores de tipo emocional y de descontento con el ambiente organizacional, lo que se manifiesta en falta de motivación, compromiso, responsabilidad y malestar con la institución.

La situación antes descrita puede apreciarse en el Centro de Educación Inicial Crispín Pérez, ubicado en el Municipio Libertador, del Estado Carabobo; donde existe un bajo nivel de motivación; producto de la falta de comunicación, las malas relaciones interpersonales entre algunos miembros de la organización, las continuas improvisaciones originadas por el ausentismo constante de un grupo de docentes, las reiteradas actividades emanadas a última hora que modifican la planificación previa y la carencia de un verdadero equipo de trabajo entre todo el personal de la institución; que se manifiesta en el desempeño y la presencia de un ambiente organizacional incómodo y poco armonioso.

Entre los factores internos que mencionan los docentes de la institución se destacan: las condiciones laborales físicas y ambientales, ya que el centro educativo no posee una infraestructura apropiada a las necesidades de la organización, encontrándose en mal estado y en deterioro algunas áreas tales como: baños, parque,

aulas y cocina. Asimismo, se evidencia malestar hacia las políticas de la institución, la escasez de recursos dentro de las aulas, la baja recompensa salarial, los continuos cambios emanados por el Ministerio de Educación en las actividades, y la ausencia de un coordinador(a) que ejerza dicha función a tiempo completo, que no posea la iniciativa para la toma de decisiones en ausencia del directivo, de relacionarse y conocer los intereses y necesidades de las docentes, además de no manejar un solo criterio para evaluar y/o corregir los proyectos didácticos y planificaciones realizadas por las titulares de aula.

Del mismo modo, es importante destacar que dentro del proceso de gestión la función de organización se encuentra afectada principalmente por la presencia de una comunicación deficiente, originada por la discrepancia y la variedad de información existente entre el directivo y la coordinadora, que posteriormente es transmitida al personal, lo que conlleva a un proceso de confusión o disparidad al momento de ejecutar cierta actividad o asignación y que por ende causa malestar entre los miembros de la institución.

En cuanto a la función de dirección se observa intolerancia y muy poca participación en la toma de decisiones, un liderazgo autocrático que tiende a inhibir la creatividad y la innovación en los docentes, el gerente muestra actitudes de cansancio físico, indiferencia hacia todo lo que se hace en la institución. Todo ello desmotiva al personal que se muestra apático, poco participativo y colaborador, con un bajo sentido de pertenencia y de responsabilidad, que se evidencia en el incremento de inasistencias de un grupo de docentes, personal administrativo y obrero.

En este sentido, la situación antes descrita genera una inquietud en la investigadora por llevar a cabo el presente estudio, el cual se orienta a través de las siguientes rutas:

Rutas de la Investigación

Hacen referencia a lo que se pretende alcanzar en la investigación (según sea su tipo), considerándose los mismos como una guía para dicho estudio y un factor determinante para el investigador. Las rutas u objetivos de la investigación deben expresarse con claridad y estar relacionados con el título y el objeto en estudio. Para Hurtado y Toro (2007) “los objetivos de la investigación son el enunciado, claro, amplio y preciso de las metas que se persiguen. Nos indican cuál es nuestro rumbo, cuál es la direccionalidad que tiene nuestro trabajo” (p.81).

Habitualmente, las rutas de investigación se dirigen a conocer las características de una situación en estudio, explicar las posibles relaciones entre variables y a anticipar fenómenos en los que éstas intervienen. Estos se estructuran en una ruta principal, que hace referencia al logro de mayor magnitud y es formulado como propósito general del estudio. Las rutas secundarias se derivan de la ruta principal e inciden de forma directa en los logros que se pretenden obtener.

Ruta Principal

Generar una aproximación teórica del coaching como estrategia motivacional para optimizar la satisfacción laboral en el personal docente del C.E.I Pbro. Crispín Pérez, del Estado Carabobo.

Rutas Secundarias

Indagar acerca de la satisfacción laboral en el personal docente del C.E.I Pbro. Crispín Pérez.

Explorar acerca del conocimiento del coaching como estrategia motivacional aplicado en el campo educativo.

Interpretar el coaching como estrategia motivacional para optimizar la satisfacción laboral en el personal docente del C.E.I Pbro. Crispín Pérez.

Justificación de la Investigación

La justificación resalta la importancia que posee una investigación en específico, en ese sentido esta puede considerarse como el porqué y el para qué es necesario llevar a cabo dicho estudio. Ahora bien, según Placeres, Balderas y Barrientos (2009), “la justificación aborda la importancia del tema de investigación y su relevancia social, teórica, metodológica, institucional y personal, de acuerdo con la orientación del trabajo y el criterio del investigador. (p. 13).

Un docente motivado es una persona capaz de trabajar más y mejor, a fin de colaborar con el logro del objetivo común de la institución educativa. Por lo tanto, los factores intrínsecos relacionados con el puesto o la función desempeñada en el trabajo, es lo que realmente contribuye de manera significativa con el grado de satisfacción que posee el educador, quien de manera voluntaria y haciéndose responsable de sus deberes, hace uso de sus habilidades, capacidades, conocimientos, autonomía y facultades creativas.

En ese sentido, la insatisfacción laboral es considerada por algunas organizaciones educativas como un fenómeno complejo, que acarrea un cúmulo de situaciones desfavorables para la institución, las cuales pueden ser originadas por factores relacionados directamente con la empresa tales como la falta de motivación,

problemas de conciliación, ausencia de un clima organizacional poco eficaz, o por los propios trabajadores.

Bajo esta perspectiva, la presente investigación pretende generar una aproximación teórica acerca del coaching como estrategia motivacional para potenciar la satisfacción laboral en el personal docente del Centro de Educación Inicial “Crispín Pérez”, a fin de contribuir con la institución educativa en la disminución de la situación problemática y orientar a las posibles soluciones a través del coaching como una estrategia motivacional que impulse al desarrollo personal, social y organizacional.

A nivel teórico, dicha investigación se justifica debido a que la misma representa un aporte, que sustentado con algunas teorías o autores consultados, permitan presentar una reflexión final que representa un aporte para la solución de situaciones similares en otras instituciones.

Finalmente, dicho estudio intenta ser una herramienta de apoyo que sirva como antecedente a futuras investigaciones relacionadas con el coaching como una estrategia motivacional novedosa, así como insumo para otras instancias para la toma de decisiones y otras instituciones como las formadoras de formadores.

CAPÍTULO II

ABORDAJE REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

Se refieren a todos aquellos trabajos de investigación que están relacionadas de manera directa o indirecta y que preceden a la investigación planteada. Tamayo y Tamayo, citado por Hurtado y Toro (2007) señalan que los antecedentes constituyen “una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado” (p.83). Por medio de los antecedentes se trata de determinar aquellas investigaciones que se vinculan con el motivo de estudio, expresando un pequeño fragmento de sus logros.

A través de la historia, el estudio del comportamiento humano como un factor determinante en la función de las organizaciones, ha cobrado un rol importante dentro del ámbito investigativo, debido a que cada vez son mayores los estudios que se realizan sobre la búsqueda de orientaciones y estrategias motivacionales, que permitan optimizar el grado de satisfacción laboral del personal que se desenvuelve dentro de las instituciones. En este sentido, se presentan algunas investigaciones que se han realizado en relación a dichos aspectos:

Garvi, (2012) en su trabajo de investigación titulado “La motivación en el logro de la satisfacción en la labor docente de la U.E. Juan Ramón González Baquero” para optar el título de Magister en la Universidad de Carabobo, el cual tuvo como propósito analizar la motivación en el logro de la satisfacción en la labor docente de la U.E. “Juan Ramón González Baquero” del Estado Carabobo. La metodología se enmarcó en el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y con un

diseño de campo, ya que sólo se desea describir y comparar datos con los que ya se poseen del fenómeno. Entre las conclusiones el autor afirma que los docentes sienten motivación intrínseca porque trabajan por el placer de sentirse realizados y conseguir lo que desean en el ámbito profesional, además que obtienen una sensación agradable al realizarlo; sin embargo, no están de acuerdo con la remuneración que perciben y se sienten inseguros en el área laboral.

Ahora bien, la investigación anterior guarda una estrecha relación con el presente estudio, por cuanto considera como variable fundamental la motivación laboral como una herramienta para lograr la satisfacción en la labor docente, lo que favorecería según esta investigación el clima organizacional de la institución educativa, por cuanto el desempeño, el compromiso, la responsabilidad y el sentido de pertenencia generarían un ambiente más cálido, eficiente y eficaz, donde la meta común es la calidad del servicio y el logro de los objetivos.

Asimismo, **Jiménez (2012)**, en su trabajo de investigación realizado en la Universidad de Carabobo, presenta un estudio titulado “Propuesta de estrategias motivacionales para optimizar el desempeño laboral en los docentes de la Escuela Técnica Robinsoniana Víctor Racamonde; ubicada en el Municipio Miranda del Estado Carabobo”, que estuvo enmarcado bajo un paradigma cuantitativo, dentro de la modalidad de proyecto factible respondiendo a un nivel descriptivo en la fase diagnóstica. Durante la misma, se concluyó que en la institución existen debilidades en la motivación del personal docente, de allí pues que es necesario la implementación de estrategias motivacionales basadas en el reconocimiento laboral para optimizar el desempeño docente.

Considerando lo antes descrito con el presente estudio, se puede visualizar la relación existente entre ambas investigaciones, ya que se considera la motivación

como un factor importante en el desempeño de las funciones del personal docente, siendo esta una variable afectada por la insatisfacción laboral presente dentro del contexto educativo. En este sentido, se pretenden desarrollar algunas estrategias motivacionales que sirvan de alternativa para mejorar el clima organizacional dentro de la institución.

Pérez, V. (2012), en su trabajo de grado denominado “El coaching y su incidencia en el clima organizacional en la unidad educativa Hipólito Cisneros”, en la Universidad de Carabobo, sustentada por las teorías de motivación de Maslow, McClelland, Bandura y Vroom, tuvo como objetivo general 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, la cual presenta una situación particular, debido a que existen conjuntos de docentes integrados en subgrupos, donde imperan síntomas de desconfianza y desordenes entre los estudiantes demostrando altanerías y faltas de respeto hacia los educadores de la institución. Asimismo, la investigación se enmarca en una modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo. Cuya población es de 150 docentes y la muestra fue no probabilística intencional, siendo ésta de 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 (si-no). La validez fue de juicio de expertos, mientras que la confiabilidad debido a que el instrumento fue dicotómico se realizó mediante Kuder20. En las conclusiones se pudo evidenciar la necesidad de crear estrategias de Coaching que permitan al personal de la Institución Educativa mejorar su comportamiento y su trabajo.

En este sentido, la presente investigación se asemeja con el estudio anterior, debido a que se considera el coaching como una estrategia que busca que los individuos realicen cambios positivos y potencien aquellas fortalezas de sí mismos y de la organización en general, con el objetivo de generar resultados fuera de lo común, que propicien un ambiente laboral donde los docentes se sientan satisfechos, motivados y agradados en el desempeño de sus funciones.

Por su parte, **Torres (2012)**, en su trabajo de investigación realizado en la Universidad de Carabobo, titulado “Clima organizacional como factor para el logro de la satisfacción laboral del personal docente caso: Escuela Bolivariana Batalla de Vigirima”. Planteó como objetivo general analizar el clima organizacional como factor para el logro de la satisfacción laboral del personal docente caso: Escuela Bolivariana Batalla de Vigirima. Dicha investigación se enmarcó en una naturaleza descriptiva con diseño de campo. La población estuvo conformada por 26 docentes y 03 directivos., y la muestra fue de tipo censo, quedando constituida por toda la población. Los resultados permitieron concluir de acuerdo a la percepción de los docentes, que el clima organizacional ejerce una influencia significativa sobre la satisfacción laboral. En base a ello, la autora recomienda para mejorar el clima organizacional de esta institución la asistencia técnica pedagógica continua y permanente que garantice el mejoramiento de la calidad profesional para garantizar la calidad de la Educación.

Bajo esta perspectiva, la presente investigación se vincula con el estudio anterior, debido a que se considera como variable la satisfacción laboral siendo esta un elemento que constituye la actitud que poseen los docentes hacia su lugar de trabajo, y la cual está influenciada por algunos factores externos e internos propios del contexto educativo, que contribuyen con una desmejora en el desempeño de las funciones y en la calidad del ambiente de trabajo.

Ventura (2012), en su trabajo de investigación titulado “Satisfacción laboral en docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07”, realizado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, pretende iniciar una reflexión y análisis acerca de las percepciones de satisfacción laboral de los Docentes Directivos de cuatro Instituciones públicas del nivel inicial. La investigación tiene inspiración en el enfoque inductivo, el cual se enmarca dentro de la esfera cualitativa que nos permite construir el conocimiento desde la realidad empírica, de modo que se hace posible sustentar la construcción de aproximaciones teóricas referidas a las percepciones de satisfacción laboral en los casos seleccionados otorgándoseles libertad para expresarse y manifestarse. Por otro lado, nuestra investigación, al tener un nivel exploratorio, debido a la ausencia de estudios referenciales en nuestro país, sirve como un acercamiento flexible pero también riguroso al tema de la satisfacción laboral de docentes directivos del nivel inicial.

El objetivo que ha orientado y guiado el presente trabajo de investigación se concentra en uno específico: Analizar las percepciones sobre satisfacción laboral de los docentes-directivos con sección a cargo de cuatro Instituciones de Educación Inicial pertenecientes a la UGEL 07. La investigación concluye que las percepciones de satisfacción laboral de las docentes -directivos se manifiestan inicialmente de forma intrínseca estimuladas por el puesto en cuanto asumen el cargo. Estas percepciones, tienen que ver con las oportunidades que tienen para asumir retos y aprender competencias de gestión directiva. Sin embargo, la Norma de Racionalización ocasiona insatisfacción laboral en los factores de contexto laboral referidos a la ausencia de reconocimiento social, salario, condiciones y carga laboral, relaciones con colegas, subordinados y estudiantes, las mismas que influyen y afectan de modo desfavorable en la vida personal y la salud de las Docentes Directivos.

En este sentido, tanto la presente investigación como la anteriormente descrita guardan una estrecha relación, ya que se considera que los factores que causan mayor nivel de insatisfacción en el personal docente de las instituciones educativas son provenientes del mismo contexto laboral, por lo que se origina un estado de desmotivación que influye de alguna u otra manera en el desempeño de sus funciones.

Cárdenas (2011), en su trabajo de grado denominado “Coaching y desempeño docente en la Provincia de Huancayo” en la Universidad Nacional del Centro del Perú, plantea como objetivo general determinar la influencia de la aplicación del coaching en el desarrollo del desempeño docente de los profesores de la provincia de Huancayo. El diseño de la investigación fue el cuasi experimental con dos grupos de investigación. La población estuvo conformada por los docentes de las instituciones educativas secundarias de la provincia de Huancayo y la muestra, conformada por los docentes de las instituciones educativas: Salesiano Santa Rosa y Salesiano Técnico Don Bosco. Las técnicas utilizadas fueron la observación, encuesta y el fichaje. En las técnicas de procesamiento y análisis de datos se utilizaron la estadística descriptiva e inferencial. Se concluye que la aplicación del coaching tiene una influencia positiva en el desarrollo del desempeño docente de los profesores, por cuanto desarrolla la disciplina, perfecciona el entrenamiento permanente del personal, brinda confianza, respeto, seguridad y orienta los resultados primeramente desde los participantes, lo que propicia un ambiente satisfactorio que mejora el desempeño docente los profesores.

Existe un vínculo entre el estudio realizado por Cárdenas y esta investigación, en cuanto a que se plantea el coaching como una herramienta que busca optimizar el desempeño del personal docente dentro de las instituciones educativas a través de un entrenamiento individual donde se procura canalizar las debilidades y potenciar las

fortalezas que se poseen para así alcanzar resultados tanto personales como organizacionales. Cabe destacar que dichos resultados son obtenidos cuando los sujetos se encuentran satisfechos y están abiertos a nuevos cambios, de lo contrario una persona poco motivada e insatisfecha no se desempeñará en sus funciones de la misma manera que una que sí lo este.

Por su parte, **Erazo (2011)**, presenta una investigación titulada “La motivación como factor clave en el desempeño laboral del personal docente del Instituto Universitario Adventista de Venezuela”, en la Universidad de Carabobo, planteó como objetivo general analizar la motivación como factor influyente en el desempeño laboral del personal docente que labora en el Instituto Universitario Adventista de Venezuela, en el Municipio Nirgua del Estado Yaracuy. El mismo se desarrolló como un modelo no experimental, el cual según sus características se enmarcó en un diseño descriptivo, con la estrategia metodológica de campo transaccional. Como conclusiones del estudio de investigación la autora manifestó que existe un alto grado de motivación intrínseca y extrínseca en los profesores del Instituto Universitario Adventista de Venezuela que inciden en su buen desempeño en las tareas y en el desempeño contextual de los mismos en la institución.

El vínculo existente entre la investigación de y el presente estudio radica en el hecho de que se considera a la motivación como un factor clave y determinante que incide en el grado de satisfacción que sienten los docentes al desempeñarse eficazmente dentro del ámbito educativo, lo que permite asimismo el logro de las metas trazadas.

Pérez (2010), en su trabajo de grado “La satisfacción laboral en la práctica pedagógica del docente”, en la Universidad del Zulia, tuvo como objetivo determinar la relación entre la satisfacción laboral y la práctica pedagógica del docente, a través

de la identificación de los factores que afectan la actitud del docente en su trabajo y proponiendo estrategias que permitan al orientador diagnosticar el problema oportunamente y proporcionar herramientas al docente para optimizar su grado de satisfacción en la práctica pedagógica. Esta investigación es un estudio cuantitativo, descriptivo correlacional, de diseño no experimental.

El plan de recolección de datos está basado en la observación directa y en la aplicación de un instrumento de evaluación de la satisfacción laboral basado en la escala de Likert. Los resultados más resaltantes revelan que: el 58% afirma satisfechos con la práctica pedagógica, mientras que un 42% están insatisfechos (incentivos, seguridad, reconocimiento, investigación, oportunidades de desarrollo, poder adquisitivo).

Se concluye que el deterioro más significativo de la satisfacción laboral en la práctica profesional proviene de la degradación del ambiente de trabajo y el deterioro de las condiciones materiales de organización y del descenso del nivel de logro de resultados, podrá trabajar en esta área con mayor fuerza dado que es de mayor peso que incluso una baja remuneración económica, que ya es decir bastante; se reconoce que ninguno docente se quejó de excesiva carga de trabajo o de un alto nivel de estrés a causa de sus cargas laborales.

La presente investigación se relaciona con el estudio de Pérez (ob.cit), por cuanto se considera la satisfacción laboral como una variable determinante que influye en el desempeño de las prácticas pedagógicas del personal docente. Considerando que esta se ve afectada principalmente por algunos factores relacionados con el clima organizacional que impiden la sana convivencia y la colaboración para y por beneficio del proceso educativo.

Mamani (2008). En su trabajo de investigación titulado “Análisis de los factores motores y de higiene de la Satisfacción Laboral en docentes del Instituto Superior Tecnológico Público María Rosario Araoz Pinto de Lima Metropolitana”, en la Universidad de Lima, la cual tenía por objetivo analizar el nivel de la satisfacción laboral de los docentes del instituto, tomando como sustento los planteamientos teóricos sobre la motivación y la satisfacción laboral según la teoría de las necesidades, la administración y el desarrollo organizacional, y a través de un análisis cualitativo identificar algunos satisfactores e insatisfactores relevantes. Se tomó como modelo el instrumento de León y Sepúlveda (1978) sobre la satisfacción laboral en empleados de una dependencia estatal del gobierno. La encuesta fue modificada a 43 ítems y se validó mediante la técnica del criterio de jueces. Los valores de confiabilidad del coeficiente alfa de Cron Bach fueron aceptables.

La investigación concluyó en que se encontraron cinco satisfactores: (a) relaciones interpersonales, (b) desarrollo, (c) reconocimiento, (d) supervisión, y (e) capacitación; y un insatisfactor que fue la remuneración. Según los planteamientos teóricos del enfoque motivacional bifactorial, los factores motores relacionados con la satisfacción laboral son el desarrollo y el reconocimiento, sin embargo, según el estudio también lo son las relaciones interpersonales, la supervisión y la capacitación.

En este orden de ideas, la investigación anterior se vincula con el presente estudio, debido a que aborda los factores importantes que influye en el nivel de satisfacción laboral del personal docente, por lo cual considera necesario determinar esos factores que producen o no satisfacción dentro del contexto educativo y que de alguna u otra manera favorecen el desempeño de sus funciones.

Bases Conceptuales

En esta sección, el investigador se da a la tarea de analizar y explicar todos los aspectos relevantes de la investigación que estén relacionados con las variables en estudio. Las bases teóricas tienen el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Significa poner en claro para el propio investigador sus postulados y supuestos, asumir los frutos de investigaciones anteriores y esforzarse por orientar el trabajo de un modo coherente. Hurtado y Toro (ob. cit.), la definen como “el conjunto de ideas, generalmente ya conocidas en una disciplina, que permiten organizar los datos de la realidad para lograr que de ellas puedan desprenderse nuevos conocimientos” (p.83). De este modo, el fin que tiene el marco teórico es el de situar el problema que se está estudiando dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar la búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que se utilizan en el trabajo.

El Coaching como estrategia motivacional.

El coaching es un término ampliamente utilizado con varios significados, dependiendo de la situación. Generalmente, se refiere a los métodos utilizados para ayudar a otros, con el fin de que pueda mejorar, desarrollar y aprender nuevas habilidades, lograr el éxito personal, alcanzar objetivos y gestionar el cambio de vida y los desafíos personales. Comúnmente abarca las actitudes, comportamientos, conocimientos, habilidades relacionadas no solo con el desarrollo físico sino además espiritual.

Dentro del ámbito organizacional el coaching es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de

desarrollar habilidades específicas o de conseguir una meta trazada. A su vez, es una herramienta basada en la observación que ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y la retroalimentación positiva. Para Muradep (2009),

el coaching se trata de una modalidad de aprendizaje basada en un modelo de observación, acción y resultado que entiende que las acciones que cada persona realiza y los resultados que obtiene dependen del tipo de observador que es. Siendo observadores diferentes logramos ver nuevas oportunidades de acción. Esas posibilidades que generamos cambiando nuestro modo de observar el mundo son las que definen nuestros logros, la calidad de nuestra vida y el tipo de personas que elegimos ser. (p. 22)

Asimismo, Ravier citado por Sánchez (2013) destaca que “El coaching se ha convertido en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito” (p.172). Es una disciplina basada en un modelo de observación, acción y resultado, que comprende que las acciones realizadas por cada persona y los resultados obtenidos van a depender del tipo de observador que este sea. La Ontología dentro de esta disciplina, hace referencia a la comprensión de lo que significa ser humano, por lo cual siendo observadores diferentes, se logra abrir nuevas oportunidades de acción para el logro de los objetivos buscados. De esta manera hay una relación directa entre la forma de observar el mundo, las acciones que se emprenden y los resultados que se obtienen.

Por tanto, se considera que los seres humanos, interpretan el mundo a su manera. Su comportamiento está determinado por el sentido que le confiere al acontecer. En los hechos, observamos el mundo desde el tipo de observador que somos: desde nuestros factores lingüísticos, emocionales y corporales. (Echeverría, 2005).

En general, el coaching puede considerarse como una forma de entrenamiento o de enseñanza integral destinado a ayudar a las personas a mejorar, a menudo en un sentido práctico y a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones. Además, se centra en la mejora del desempeño y la calidad de vida, profundiza en el autoconocimiento, proporcionando un aprendizaje que genera la transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas.

El Coach

La palabra coach es de origen francés y significa “vehículo para transportar personas de un sitio a otro”. Hoy un coach ayuda a que una persona ascienda de nivel, al ampliar una habilidad, mejorar su rendimiento o incluso cambiar su forma de pensar. Los coaches ayudan a que las personas crezcan, a que vean más allá de lo que son hoy y en lo que pueden convertirse mañana. Al respecto, Muradep (ob.cit) menciona que el coach:

guía y apoya al cliente para obtener lo mejor de sí mismo, alcanzar lo que quiere alcanzar y ejercer los cambios que necesita... colabora para que las personas sean un observador distinto, orientándolas hacia un nuevo modo de actuar, lo que determinará una nueva modalidad de ser y de enfrentarse con el mundo. (p.25)

Asimismo, Elvies (citado por Niebles, 2008) señala que el coach es:

El líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad. (p. 39)

En general, el coach es un facilitador (con la capacidad de comunicarse, escuchar, inspirar y relacionarse), que promueve el aprendizaje, la transformación y el cambio de los individuos en sí mismos partiendo de su función como observador, con el fin de potencializar los talentos individuales y por ende, lograr los objetivos comunes dentro de las organizaciones al desarrollar una nueva visión que implica la mejora y el crecimiento personal y profesional del sujeto y de la organización.

Características del coach

Las características de los coach son ampliamente señaladas por Telles (2011)

Feedback. Los Coach aconsejan, establecen dirección y brindan frecuente retroalimentación, indican las tareas que desarrollan mejor las habilidades que ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar el equipo, proveen de los recursos necesarios, removiendo obstáculos.

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

Apoyo. Significa monitorear la labor del 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 los éxitos obtenidos. Revisa con ellos las causas de tales éxitos y otorga 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. Asegurase que los miembros de su equipo, puedan responder preguntas como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para las organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿cuándo?, entre otras.

Empatía. Comprender el punto de vista de los colaboradores. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad que viven los miembros del equipo. Mientras más preguntas se hagan, más se comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos. No asumir lo 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 hepáticas, ya que pueden minar la confianza de su equipo en la habilidad para pensar y reaccionar.

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

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

Proceso del Coaching

El proceso de coaching parte de la premisa de que el coachee (quien recibe el coaching) es la persona que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta. En vez de enseñar, el entrenador (coach) facilita al pupilo a que aprenda de sí mismo. En este sentido, para García (citado por Pérez, V 2012: 38-39) el proceso requiere básicamente de los siguientes 7 pasos:

1. ***Observar.*** La observación será fundamental para que el entrenado encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.
2. ***Toma de conciencia.*** La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El entrenador centrará al pupilo en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.
3. ***Determinación de objetivos.*** Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.
4. ***Actuar.*** Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El entrenador acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.

5. **Medir.** En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.
6. **Acción comprometida.** Todo proceso de coaching concluye con una acción comprometida alineada con el plan de acción establecida previamente entre el entrenador y el cliente.
7. Motivar al máximo a tus oyentes.

Características del proceso del Coaching

Según lo menciona Román y Ferrández, (2008: 17-18) han distinguido cinco características básicas del coaching, las cuales definen de la siguiente manera:

1. **La visión es concreta, basada en hechos.** Se focaliza en comportamientos que pueden ser mejorados y en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. Este solamente puede ser mejorado cuando puede ser descrito de forma precisa y cuando ambas partes entienden exactamente lo mismo.
2. **Existe interactividad. Quien más habla debería ser el coachee (cliente).** En las conversaciones de coaching se intercambia información, se hacen preguntas y se dan respuestas, se intercambian ideas.
3. **La responsabilidad es conjunta, no únicamente del coach.** Tanto coach como coachee detenta una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Ambos comparten la responsabilidad de conseguir que la conversación resulte de la máxima utilidad posible.

4. **La forma es específica. Existe una estructura.** La forma está determinada por dos factores primordiales: una meta de la conversación claramente definida y un flujo de la conversación con una primera fase en la cual se amplía la información. Posteriormente, esta se focaliza en aspectos específicos, en la medida en que los participantes consiguen alcanzar el objetivo pactado al inicio de la conversación.

5. **El respeto es algo permanente. Lo más importante es el coachee.** El líder se comunica, en todo momento, su respeto por la persona que recibe el coaching.

Elementos Básicos del Coaching

Los mismos autores Román y Ferrández, (ob. cit.) señalan que los elementos del Coaching son los siguientes:

1. **Valores.** El coaching tiene como base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. De no ser así, este se convierte simplemente en poco menos que en la exhibición de una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
2. **Resultados.** El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea de una persona o de un equipo.
3. **Disciplina:** El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr conseguir 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 gestionar adecuadamente una conversación de coaching.

- 4. Formación Previa.** 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.

Importancia del Coaching en las Organizaciones

En relación a la importancia del coaching en las organizaciones, Dilts (cit. Por Niebles 2008) lo considera una estrategia gerencial y plantea que el coaching:

- Permite que las personas involucradas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Revela la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Es necesario enfatizar que el coaching organizacional es una relación que empieza y termina en el espacio y tiempo psicológico del entorno organizacional y que, aunque se relaciona directamente con otros ámbitos, su centro y razón de ser es la superación de quiebres en la institución, iniciando en un proceso de cambio que surja del interior de cada individuo, con el fin no solo de mejorar sino transformar la cultura organizacional, a través de un proceso de observación y comunicación efectiva.

Coaching para Equipos de Trabajo

El coaching es una herramienta moderna con aportes positivos en los equipos de trabajo de las organizaciones, que se enfoca primordialmente en los seres humanos, a partir del lenguaje. Siendo precisamente a través de la observación, comunicación y del acompañamiento del coach, que se guía el proceso de cambio y transformación, el cual permite descubrir cuánto poder de acción se tiene como persona al formar parte de un equipo. Para quienes comparten un objetivo de trabajo común, reflexionar e intercambiar opiniones y experiencia sobre el día a día, será sólo el primer paso de este camino de conversaciones que se darán entre el grupo constituido y su coach.

Cabe considerar dentro de la perspectiva del coaching en las organizaciones y los equipos de trabajo, la necesidad de reconocer los cambios acelerados en ambientes competitivos y la presión que poseen los directivos para adaptarse y superar las inadecuaciones en forma creciente y rápida. Tomando en cuenta que cada día son más escasos los espacios para hacer un alto y evaluar cómo avanza la organización, el porqué de las fallas o el hacia dónde se dirigen como profesionales de la docencia cuando se trata de organizaciones educativas. Por eso el Coaching debe estar construido sobre la confianza y el diálogo entre los equipos de trabajo, abrir caminos para lograr cambios y vías para avanzar en la superación y desarrollo de los individuos como personas y como líderes dentro de la institución a la que pertenece.

Satisfacción Laboral en las organizaciones educativas.

La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hoppock en 1935, abarcando amplios grupos de población, desarrollara los

primeros estudios sobre esta temática, modificando sustancialmente la forma en la que se percibía la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral.

Posteriormente, Locke citado por Chiang, Martín, y Núñez (2010) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto", se considera además que la satisfacción laboral es una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo.

No obstante, para Robbins y Coulter (2005) la satisfacción laboral se refiere: "a la actitud general de un empleado hacia su empleo" (p.284). Bajo esta perspectiva, podría mencionarse que la satisfacción laboral constituye el cúmulo de impresiones o percepciones favorables que los empleados sienten hacia su trabajo, entre los cuales se podría destacar: la cooperación que hace referencia a el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda mutua entre los directivos y otros miembros del grupo. La identidad que viene representada por el sentimiento de pertenencia a la organización, la capacidad profesional que son los conocimientos y las habilidades que posee el individuo en un área o actividad determinada.

De igual manera, entre este grupo de impresiones se puede destacar la efectividad que está relacionada con la capacidad que se tiene para desarrollar un trabajo en una organización. La motivación que es ese motor que impulsa una acción, el desempeño que tiene que ver con la eficacia en el trabajo, con el objetivo de conseguir un fin común y por último pero no menos importante la comunicación que es ese proceso mediante el cual se intercambian y comparten ideas comunes dentro de la organización.

Ahora bien, considerando las distintas definiciones que se plantean sobre satisfacción laboral, se puede destacar que existen diversas maneras de conceptualizar dicho término, considerando que esta es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se podrían categorizar en tres dimensiones, que van a estar determinadas por las características del sujeto, las características de la actividad laboral y la relación existente entre lo que obtiene el sujeto como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico-mental.

Al respecto, Chiang (2010:163) señalan que existen dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral. La primera, la aproximación unidimensional, la cual se refiere a la satisfacción como a la actitud que posee el individuo hacia al trabajo en general, y que no está determinado al cúmulo de facetas que componen al contexto de trabajo, sin embargo, depende de ellas. Por su parte, la aproximación multidimensional alude a que la satisfacción está formada por una variedad de aspectos o facetas específicas, que pueden ser medidas por separado. Lo que implica en este caso, que la satisfacción en el trabajo, es el resultado de una serie de satisfacciones específicas que constituyen las facetas de satisfacción.

Factores determinantes de Satisfacción Laboral

La satisfacción puede ser concebida como la percepción que poseen los individuos en relación a sus puestos de trabajo, dicha percepción puede originarse interna o externamente al sujeto, y es construida por las creencias y valores que forme el sujeto de su propio lugar de trabajo.

La Satisfacción Intrínseca. También conocida como satisfacción interna, se refiere a esa actitud positiva que se origina en un individuo hacia las acciones que el mismo desempeña dentro de la organización, y que de alguna u otra manera lo

impulsan a sentirse satisfecho. Al respecto, Robbins (ob.cit) sostiene que los trabajadores que están orientados y mantienen su proyección hacia las metas “son más eficaces y tienen alto rendimiento en sus metas individuales si perciben que su trabajo les ofrece responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados, lo que no sucede si el estímulo está limitado a las recompensas económicas” (p. 62).

Ahora bien, entre dichos factores intrínsecos se encuentran: La consecución de logros, las características de la tarea, la autonomía, la importancia de conocimientos y habilidades, la retroalimentación y reconocimiento.

La Satisfacción Extrínseca. Se refiere a esos agentes externos, que no son propios del individuo pero que de cierta manera causan un estado de bienestar, agrado y complacencia. Ramírez y D`Aubeterre (2007), plantean que la satisfacción de los trabajadores es producto de una actitud positiva hacia los factores no necesariamente ligados estrechamente a la tarea que desempeñan llamados factores extrínsecos que giran en torno a la actividad laboral, tales como el salario, las condiciones de trabajo, la estabilidad laboral, las relaciones con los compañeros de trabajo, entre otros. (p.61).

En toda organización la función administrativa es la responsable del logro de las metas propuestas y para ello el gerente debe alinear todo su personal através de la visión y la misión, en ese sentido Koonz y Weihrich (2004), manifiestan al respecto que: “La función administrativa de la dirección es el proceso que consiste en influir en las personas que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales” y definen así la motivación, como “un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (p.494).

En este sentido, se puede inferir que una organización para obtener éxito en el desempeño gerencial, debe conocer las características y las necesidades comunes que posee el personal dentro de un área de trabajo y considerar aquellas diferencias individuales, que varían, evolucionan y pueden cambiar de un momento a otro o con el transcurso del tiempo, dependiendo de los componentes motivadores que impulsen a cada sujeto. Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006:137-138), en su libro comportamiento organizacional, distinguen tres componentes motivadores, los cuales definen de la siguiente manera:

1. ***Dirección.*** Se relaciona con lo que el individuo elige cuando se le presentan varias opciones.
2. ***Intensidad.*** Es sinónimo de esfuerzo y se refiere a la fuerza de la respuesta una vez que se hace la elección (dirección).
3. ***Persistencia.*** Alude a la resistencia del comportamiento o al tiempo que se esfuerza una persona

Bajo esta perspectiva, los autores antes mencionados señalan que el reto para el administrador no solo se fundamenta en el hecho de querer aumentar la motivación en su equipo de trabajo, con el propósito de obtener una mayor satisfacción laboral y así lograr mejores resultados, sino además en crear un ambiente en donde la motivación sea canalizada en la dirección correcta, con el nivel apropiado de intensidad y que sea continuo en el tiempo.

Teorías que sustentan la Investigación

Durante muchos años el hombre se ha interesado en estudiar y desarrollar un sin fin de teorías que fundamentan de alguna u otra manera los factores o variables motivacionales que conllevan al ser humano a comportarse en una determinada forma

a nivel personal y social, con el objetivo de alcanzar la satisfacción en sí mismo y en la organización. En este sentido, la presente investigación estará sustentada por las siguientes teorías:

Teorías de la Motivación

Jerarquía de los tres niveles (ERC)

Esta teoría postulada por Clayton Alderfer (1972) ha sido considerada como una adaptación proveniente de la teoría de las necesidades propuesta por Maslow, donde se considera que las necesidades individuales del hombre obedecen a una jerarquía. No obstante, según Ivancevich y otros (ob.cit), este teórico solo propone tres grupos de necesidades primarias: Existencia – Relaciones- Crecimiento, las cuales define de la siguiente manera: (Ver Cuadro 1)

1. **Existencia.** Necesidades satisfechas por factores como alimento, aire, agua, sueldo y condiciones laborales.
2. **Relaciones.** Necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas.
3. **Crecimiento.** Necesidades satisfechas por un individuo que hace aportaciones creativas o productivas.

Asimismo, Vértice (2008) señala que la teoría ERC

No supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar plenamente satisfecha antes de poder pasar a la siguiente. De ahí que una persona pueda trabajar para satisfacer sus necesidades de

crecimiento, aunque tenga todavía las de existencia y/o relación, o bien puede trabajar para satisfacer necesidades de los tres grupos simultáneamente” (p.07)

En este mismo orden, Alderfer considera que las necesidades satisfechas poseen una función estimulante en el individuo que le produce el deseo de satisfacer las necesidades de nivel superior, sin embargo, plantea que no es necesario satisfacer primeramente las necesidades de orden inferior para proseguir a la satisfacción de las de orden superior. Varias necesidades pueden fungir como alicientes al mismo tiempo y la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior.

Cuadro 1
Teoría ERC

<i>EXISTENCIA</i>	Son las de nivel más bajo y cumplen objetivos de supervivencia física. Corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad de la jerarquía de Maslow	El empleado las satisface por medio del sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad en el puesto.
<i>RELACIONES</i>	Se refieren a las interacciones sociales y a la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia al grupo. Equivalen a las necesidades sociales y al componente de la estima.	Se satisfacen en el trabajo mediante la oportunidad de sociabilizar y relacionarse con los compañeros de trabajo y fuera del ámbito laboral, formando parte de una familia y teniendo amigos.
<i>CRECIMIENTO</i>	Se centran en el yo e incluyen el deseo y la oportunidad de desarrollo y progreso personal. A esta categoría corresponden la Autoestima y Autorrealización de Maslow.	Estas necesidades se satisfacen sólo cuando el individuo logra aprovechar al máximo sus potencialidades y se siente satisfecho de sus logros

Fuente. Vértice, 2008

Teoría Bifactorial o de los dos factores

La teoría del doble factor desarrollada por Herzberg (1959), trata de explicar el comportamiento laboral de los individuos, partiendo del deseo que éstos poseían en relación a sus puestos de trabajo. Es por ello que el autor basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo y clasifica en dos grupos los factores que producen o no satisfacción.

Gamboa (2010), hace alusión que las dos categorías son independientes una de la otra y que influyen en la conducta de manera distinta, considera que la primera está formada por los denominados factores motivadores o satisfactores, los cuales se centran en el contenido del trabajo, ellos son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad.

Mientras que la segunda, se refiere a los factores higiénicos o insatisfactores, los cuales no son muy fuertes como motivadores pero producen insatisfacción en el empleo, y se relacionan con el contexto de éste, ya que se ocupan del ambiente externo del mismo, ellos son: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social. (Ver Cuadro 2).

No obstante, con dicha teoría el autor plantea que la motivación en los trabajadores solo será posible mientras ambos factores funcionen adecuadamente y en armonía. Por el contrario, si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no se sentirá insatisfecho, pero tampoco motivado. Del mismo modo, si solo operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, se producirá en el trabajador un

estado de insatisfacción, por cuanto están bloqueados los efectos de los factores motivacionales.

Cuadro 2
Factores Higiénicos- Motivacionales de Herzberg

FACTORES MOTIVACIONALES	El trabajo en sí. Responsabilidad. Progreso. Crecimiento.
	Realización. Reconocimiento Posición.
FACTORES HIGIÉNICOS	Relaciones Interpersonales. Supervisión. Colegas y Subordinados. Supervisión Técnica
	Políticas Administrativas y Empresariales. Estabilidad en el cargo. Condiciones físicas de trabajo
	Salario.
	Vida Personal

Fuente. Vértice, 2008

Bajo esta perspectiva, surge como lo señala Ivancevich y otros (ob.cit) el concepto de enriquecimiento laboral, el cual es considerado como un proceso que busca “aumentar la motivación al integrar en el trabajo de una persona retos, responsabilidades, reconocimientos y oportunidades de crecimiento...”, con el propósito de

mejorar la eficiencia en las tareas y la satisfacción humana al integrar el trabajo un mayor alcance para el logro personal y el reconocimiento, labores que constituyan un desafío y que den mayor responsabilidad, y más oportunidades de progreso y crecimiento individuales” (p.146)

Teoría fijación de las metas

La teoría del establecimiento de metas desarrollada por Locke (1968) es considerada como un proceso cognoscitivo con una utilidad práctica, basada en las metas conscientes como determinantes para explicar el comportamiento del individuo. Vértice (ob.cit.) señala que “a partir del deseo de lograr una meta u objetivo determinado- el individuo se motiva para trabajar y alcanzarlo” (p. 19)

Un individuo dentro de una organización con metas claras y en igualdad de condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), tendrá un mejor desempeño en comparación con otro que no las posea o cuyas metas sean difusas. De allí, que una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar.

Por su parte, al existir metas e intenciones conscientes más complejas o difíciles el individuo se sentirá más atraído, hasta cierto punto, generando mayor nivel de motivación, y por ende una mejora en el desempeño. No obstante, si las metas se encaminan a un grado demasiado difícil y su obtención parece inalcanzable o imposible, el individuo se sentirá poco atraído y motivado por las mismas, acarreando como consecuencia probablemente un estado de frustración.

En referencia, Ivancevich “et al.” (ob.cit.) menciona que Locke hace hincapié en algunos atributos de la meta, los cuales son definidos de la siguiente manera:

Especificidad de la Meta. Es el grado de precisión cuantitativa (claridad) de la meta.

Dificultad de la Meta. Es el grado de competencia o nivel de desempeño que se busca.

Intensidad de la Meta. Se refiere al proceso para establecer la meta o determinar cómo alcanzarla.

Asimismo, cuando existe una relación entre las metas y el desempeño en el trabajo, actúan ciertos factores como la capacidad, el compromiso y la retroalimentación. Este último factor, juega un papel importante debido a que se considera que el individuo debe contar con la posibilidad primeramente para determinar los ajustes que debe realizar y conocer los avances realizados hacia la consecución de la meta, con el fin de obtener resultados en el tiempo y en los niveles propuestos.

En general, según dicha teoría cada individuo elige conscientemente unas metas y esta decisión es un elemento central en la motivación laboral. La especificidad y el nivel de dificultad de las metas conllevan a un mejor rendimiento en el desempeño de sus funciones en comparación con aquellas metas inespecíficas y fáciles. Asimismo, se considera que las personas se desenvuelven mejor cuando existe un proceso de retroalimentación, en relación con los avances realizado, de esta forma la retroalimentación sirve de guía del comportamiento del individuo hacia las metas.

Teoría del Liderazgo Relacional

El término liderazgo ha sufrido importantes cambios a lo largo del siglo XX, cobrando mayor auge en la década de los 80 y 90. En esta transformación, cada vez se ha otorgado mayor valor a la relación que se forma entre el líder y sus seguidores, en lugar de fijarse solo en las características personales del líder. En este sentido en los últimos años, se ha definido el liderazgo como una relación de influencia, ya que

se centra en el valor dinámico de la relación para las personas involucradas, es decir en las interacciones que se establecen entre líder y seguidor.

El experto argentino Gimeno Balaguer (citado por Pedrotti, 2008), postula un interesante concepto según este paradigma sobre el líder, considerando que

se trata de un hombre nuevo, capaz de discernir, no repetir, que tenga una visión sistémica, no puntual, que propicie las relaciones interpersonales, no el individualismo, que pueda compartir sin egoísmos, que pueda liderar el cambio, formando a su vez nuevos líderes que aseguren su continuidad y que puedan transformar esos cambios en valores compartidos que mejoren las estructuras sociales y culturales existentes.

Se entiende entonces, por líder relacional, aquella persona que tiene la capacidad de generar visiones compartidas, mediante un ejercicio conjunto con los miembros de su grupo de pertenencia, y que cuenta con el dominio de algunas herramientas como la empatía, observación, comunicación, escucha, visión sistémica, gestión de conocimientos, entre otras intangibles que formaran parte de sus recursos personales; generando a su vez, nuevos liderazgos que hagan posible la subsistencia de la organización.

Bajo esta perspectiva, este liderazgo enfatiza que las relaciones de alta calidad están caracterizadas por la confianza y el respeto mutuo lo que da lugar a resultados positivos por parte del líder, en consecuencia la clave de este nuevo liderazgo es establecer un pensamiento sistémico que integre como plantea Peter Senge (2005), el dominio personal, los modelos mentales, la construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo, a fin de poder obtener cambios productivos que transformen la realidad de las organizaciones.

Ahora bien, según la concepción del liderazgo relacional Pérez (1993), plantea entre sus aportes que el liderazgo parte del análisis de la motivación humana, puesto que considera que el modo más inmediato de analizar una definición completa de los objetivos de una empresa consiste en analizar las relaciones entre los motivos que guían la conducta individual y los objetivos de la organización como un todo. A la distinción tradicional entre motivos extrínsecos e intrínsecos, añade una tercera clase a los que denomina "motivos trascendentes, los cuales hacen referencia a la importancia que el sujeto otorga a las consecuencias que su actuación puede tener para otras personas, es decir, reflejan el valor que se da a las repercusiones sobre los demás.

Asimismo, Marco (2004) señala, según el planteamiento de Pérez, que se pueden distinguir tres tipos de liderazgo, derivados del liderazgo relacional, que dependen de cuáles sean las motivaciones que estén en juego, estos son:

Liderazgo transaccional: es el liderazgo definido por una relación de influencia de tipo económico. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca. La vinculación entre líder y colaborador sería debida a un *interés*.

Liderazgo transformador: es el liderazgo definido por una relación de influencia de trabajo. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca. La vinculación entre líder y colaborador sería de carácter *psicológico*.

Liderazgo trascendente: es el liderazgo definido por una relación de influencia de contribución. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. La vinculación entre líder y colaborador sería de carácter ético, al introducirse la dimensión de servicio.

Teoría de la Comunicación

Son muchos los estudios que se han realizado sobre el proceso que se deriva de la comunicación y su efectividad en las relaciones humanas, no obstante en dicha investigación se quiere proponer como un fundamento teórico los argumentos propuestos por Echeverría en su libro “Ontología del Lenguaje”, el cual plantea que a través del lenguaje se otorga sentido a la existencia y es posible reconocer la importancia de los dominios existenciales no lingüísticos (emocionalidad y cuerpo).

Asimismo, el autor afirma que el lenguaje no es una capacidad individual o biológica sino un rasgo evolutivo que surge de la interacción social entre los seres humanos, en tal sentido este nace a partir de la generación de un dominio consensual (acuerdo, consenso) que es producido en la interacción social, el cual coordina el comportamiento y las acciones del hombre de manera recursiva haciéndolo reflexionar con la razón.

Al respecto, Echeverría postula tres principios básicos donde destaca en primer lugar la capacidad de transformar al ser humano y al mundo donde se desenvuelve según como lo interprete. En segundo lugar, que la acción es posible de trascender más allá del ser en un momento históricamente dado y en tercer lugar, menciona que el hombre es un sistema social que depende de cómo se mantiene y relaciona con los demás.

Los seres humanos al comunicarse hacen declaraciones, afirmaciones o peticiones, promesas o juicios; por lo tanto cualquier comunicación se basa esencialmente en esos actos lingüísticos, los seres humanos crean su propia realidad social con estos actos básicos que provienen no solo de las palabras sino también, de

que lo el hombre demuestra con su cuerpo; afirmando así que el lenguaje es indivisible de las acciones, ya que el hombre es un ser lingüístico y social en esencia.

Esta nueva interpretación del lenguaje se presenta en forma más completa que la que hasta ahora se conocía, en tanto incorpora todos los actos lingüísticos del ser humano como fuente generadora de la realidad social del individuo, y no concibe al lenguaje como mera descripción de la realidad social del hombre. El lenguaje es un hecho social, que no está aislado de ningún elemento extralingüístico. Esta propuesta se enmarca entonces, en la necesidad que tiene el ser humano de verse a sí mismo como responsable de lo que ocurre, como un hacedor de sus realidades. Para este escritor el lenguaje es una herramienta que permite la evolución del hombre, conjuntamente con el contexto donde se desenvuelve, lo cual podría ser resultado del instinto de la preservación de la especie.

Por otra parte, propone que conocer y utilizar los actos lingüísticos para generar resultados, sea en sociedad o equipos de gestión, requiere de un marco o contexto de interrelación permanente, de dinamismo, ya que comprender cada acto lingüístico como un hecho aislado obstaculizaría el crecimiento personal y/o profesional de los seres humanos.

Lo que el autor establece, es que cada vez que los seres humanos hablan están construyendo su identidad en el escuchar de los demás, y que esa identidad va a afectar la forma en que serán escuchados en el futuro. De manera inversa, cada vez que escuchamos a alguien, nuestro escuchar también se ve afectado por la identidad que para nosotros tiene esa persona. La identidad mutua que las personas tienen entre sí afecta la forma en que se escuchan unas a otras.

Por último, en el desarrollo del texto el autor enfatiza lo que implica el poder de la palabra en la vida de los seres humanos, por el cual propone una búsqueda a la autotranscendencia permanente del ser humano, entrando en lo que llama el camino del poder, generando cambios permanente hacia la superación, a través del aprendizaje, la creatividad y la eliminación de formas de ser negativas que impidan la formación del individuo.

Fundamentación Legal

Las bases legales incluyen todas las referencias legales que soportan el tema o problema de investigación. Para ello, se pueden consultar: (a) la constitución nacional; (b) las leyes orgánicas; (c) las gacetas gubernamentales; entre otros dispositivos apropiados. Franco (2011), expresa que la fundamentación legal en una investigación “Comprende el conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la investigación que se realiza.”

En toda sociedad las leyes han sido creadas para regular el comportamiento del hombre y las relaciones con sus semejantes en cualquier ámbito que éste se desenvuelva, a fin de mantener en todo momento la equidad, el orden y la justicia social. Ahora bien, Venezuela posee un marco jurídico muy amplio, el cual siguiendo los lineamientos de clasificación de las leyes utilizado en la pirámide de Kelsen, establece como máxima representación la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la cual desarrolla todo lo concerniente al marco regulatorio de nuestra nación y funge como base a las diversas leyes, reglamentos, decretos, entre otros que derivan de ella.

Bajo esta perspectiva, la presente investigación sustenta su contenido en primer lugar en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), donde se establece:

Artículo 19. El Estado garantizará a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos. Su respeto y garantía son obligatorios para los órganos del Poder Público, de conformidad con esta Constitución, con los tratados sobre derechos humanos suscritos y ratificados por la República y con las leyes que los desarrollen. (p.133).

Siguiendo el contenido de este artículo, la Constitución reconoce expresamente el principio de progresividad en la protección de los derechos humanos, conforme al cual el Estado garantizará a toda persona natural o jurídica, sin discriminación alguna, el goce y el ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los mismos. Lo que generaría en relación con el presente estudio un estado de satisfacción y seguridad a los ciudadanos conforme al disfrute de sus derechos.

Por otro lado, la CRBV en su artículo 104 expresa que “La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente (...)” (p.172). En este sentido, bajo los lineamientos establecidos en dicho artículo se considera que la legislación debe garantizar la dignificación del docente, tanto del que ejerce en las instituciones públicas como en las privadas, consagrando un régimen de remuneración, prestaciones y seguridad sociales que garanticen niveles de vida acordes a su elevada misión educativa.

En segundo lugar, se toma en consideración la Ley Orgánica de Educación (2009), la cual hace referencia en su artículo 6, numeral 1, literal i que el estado debe garantizar “condiciones laborales dignas y de convivencia de los trabajadores y trabajadoras de la educación, que contribuyan a humanizar el trabajo para alcanzar su desarrollo pleno y un nivel de vida acorde con su elevada misión” (p. 2). A partir de este artículo se establece la garantía que debe proporcionar el Estado a todo el personal que labora dentro de una institución educativa, un ambiente de trabajo agradable, cómodo, digno y satisfactorio que promueva además la convivencia, el respeto, la comunicación, la participación entre todos sus miembros, y que por ende sirva como estímulo para generar un estado de motivación en los individuos.

Del mismo modo, el Estado en la LOE en su artículo 41 “garantiza a los y las profesionales de la docencia, la estabilidad en el ejercicio de sus funciones profesionales (...); gozarán del derecho a la permanencia en los cargos que desempeñan con la jerarquía, categoría, remuneración y beneficios socioeconómicos (...)”. Asimismo, la Ley Orgánica del Trabajo (2012) en el artículo 85 menciona que “la estabilidad es el derecho que tienen los trabajadores y trabajadoras a permanecer en sus puestos de trabajo (...)” (p.75).

En concordancia con dichos artículos, la ley busca garantizar un estado de tranquilidad a los profesionales de la docencia, y en general a los trabajadores y trabajadoras, al permanecer en su empleo sin el temor o el peligro de perderlo, lo que permite a su vez, que el personal se sienta identificado con la institución, en un ambiente estable y seguro que lo impulse a optimizar el desempeño de sus funciones.

Por último se toma como fundamento legal de esta investigación el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, el cual expresa en su artículo 7 numeral 3 uno de los derechos del personal docente, consiste en “disfrutar de un

ambiente de trabajo acorde con su función docente” (p.14). A partir de lo expresado en el artículo anterior se considera que el ambiente de trabajo juega un factor determinante en la mejora de la satisfacción laboral del personal, considerando que si el docente se siente cómodo, agradado, satisfecho dentro de la institución y en el ejercicio de sus funciones, se alcanzaran resultados que favorezcan los objetivos trazados por la organización.

De igual manera, el artículo 8 del reglamento antes mencionado consagra otros derechos que benefician al profesional de la docencia, relacionados en su mayoría con la participación en concursos de méritos, remuneraciones, goce de becas, recibimiento de honores y condecoraciones, entre otros. En este sentido, el presente artículo resulta interesante, por cuanto puede ser utilizado dentro de la institución educativa como una estrategia motivadora que fomente una mejora en la satisfacción laboral del personal docente y permita optimizar las condiciones de trabajo, el desempeño de las funciones del personal y las relaciones laborales.

CAPÍTULO III

MOMENTO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

Este estudio se fundamentó en el enfoque de investigación cualitativa interpretativo, donde se plantea conocer el porqué de ciertos hechos y fenómenos presentes en las organizaciones educativas, considerando todos los elementos que lo rodean y sin utilizar la caracterización de las cifras estadísticas. Según Strauss y Corbin, (2006) la investigación cualitativa es entendida como “cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación”. (pp. 12-13)

De allí que, la investigación cualitativa es considerada como una especie de respuesta que busca explicar las realidades sociales en un determinado contexto, describiendo las acciones de los actores inmersos en ella. Además la investigación cualitativa es aquella en la que el investigador se vale de la descripción de datos para la obtención de los resultados y también incorpora a los individuos estudiados en la investigación, ya que utiliza las conversaciones realizadas entre él y los sujetos en estudios para obtener información. Se vale de la observación como técnica principal para la obtención y recolección de la información que va a ser utilizada posteriormente para la elaboración de los resultados.

Tipo de Investigación

La investigación se realizó bajo el método fenomenológico, debido a que este tipo de investigación busca ir más allá del estudio de los comportamientos

controlables, a través de la misma se procura observar la vivencia del ser humano en una determinada situación e indagar acerca de las experiencias vividas y los significados que este le atribuye.

El estudio fenomenológico, puede considerarse como una alternativa para la investigación con seres humanos, un camino diferente del método experimental utilizado por las ciencias naturales, ya que la misma trata de comprender y describir cómo las personas construyen el significado del contexto ante determinada situación, sin hacer uso de teorías o juicios sobre sus explicaciones causales o su realidad objetiva. Para ello, Martínez (2010) considera que la investigación fenomenológica

[...] se revela apropiado cuando no hay razones para dudar de la bondad de la información y el investigador no ha vivido ni le es nada fácil formarse ideas y conceptos adecuados sobre el fenómeno que estudia por estar muy alejado de su propia vida [...]

En general, la investigación fenomenológica busca comprender el sentido de los fenómenos, experiencias o hechos tal como ocurren y la manera en la que los involucrados responden ante dichas situaciones.

Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación estuvo fundamentado en una investigación de campo, motivado a que el investigador se incorpora en el contexto investigado en forma secuencial; es decir, se introduce en el campo de la investigación lentamente hasta conseguir la confianza de los individuos investigados, con el fin de obtener datos que le sean útiles en la investigación y además va adquiriendo información mediante las observaciones sucesivas en las conductas y cualidades de las personas estudiadas. Al respecto, Palella y Martins (2010), destacan que:

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (p.88)

De igual manera, Arias (2012), menciona que

la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), *sin manipular o controlar variables alguna*, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p. 31)

Unidades de Estudio

Las unidades de estudio hacen referencia al contexto, conjunto de elementos, seres o eventos concordantes entre sí en cuanto a que poseen las características, evento o cualidad de las cuales se desea obtener alguna información, que pretenda utilizarse en la investigación. Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que “la unidad de estudio es un grupo de participantes, contextos, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre la cual se habrán de recolectar datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (p.208)

De igual forma, Kemmis y MacTaggart (1992), “Los grupos participantes pueden estar constituidos por maestros, estudiantes, directores de colegios, padres y otros miembros de la comunidad; por cualquier grupo que compartan una preocupación” (p. 10).

El grupo participante en esta investigación fue un grupo de cinco (5) docentes y auxiliares pertenecientes al subsistema de Educación Inicial del C.E.I Pbro. Crispín Pérez en el Estado Carabobo.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

La metodología cualitativa presenta un conjunto de técnicas o procedimientos para recolectar datos sobre todo lo que hacen y dicen los actores de la investigación en su contexto social, con el fin de extraer información sobre la vida de las personas: sus emociones, reflexiones, motivación, funciones diarias y sus comportamientos en situaciones determinadas. Por su parte, las técnicas de recolección de datos, son métodos en las que el investigador se vale para obtener la información acerca de lo que está investigando.

Se puede decir que la investigación cualitativa no sigue un patrón estricto, siendo este un proceso que permite crear, estimular nuevos conocimientos para la resolución de problemas planteados y dar respuestas significativas en torno a la investigación. Según Rubiano y Lo Priore (2005), las técnicas para la recolección de la investigación son: “la observación, las entrevistas y las pruebas especializadas” (p.21).

La técnica de recolección de datos utilizados en esta investigación fue la entrevista semiestructurada.

La Entrevista. Consiste en una conversación entre dos o más personas, sobre un tema determinado de acuerdo a ciertos esquemas o pautas determinadas. Según Rubiano y Lo Priori (ob.cit.) la entrevista “ofrece la oportunidad de interactuar,

obtener información, orientar e involucrar a los distintos actores en el hecho educativo, como los padres y representantes, cuidadores y al mismo niño(a)” (p. 22).

En la entrevista el investigador tendrá una mayor interacción con los individuos investigados, por el contacto directo que se origina en el momento de la misma, lo que conlleva a la obtención de la información acerca de lo que se desea. En este trabajo de investigación se utilizará, a su vez, la entrevista semi estructurada.

Entrevista semi estructurada. Es aquella en donde el entrevistador realiza un esquema previo de las preguntas, que va utilizar como guía para obtener la información deseada, ante una determinada situación o área. Según Montañes (2011) dicha entrevista es denominada así:

[...] cuando en la combinación de los estímulos con una lista de preguntas previamente elaborada, prevalece más la segundo que lo primero, como cuando lo que se quiere es recabar información referencial, esto es, socialmente cristalizada, en la que la persona entrevistada es considerada un cualificado transmisor de la misma. (p.136)

En general, la entrevista constituye un intercambio comunicativo que ofrece la posibilidad de profundizar sobre las dimensiones de la investigación, a fin de conseguir la información pertinente para el estudio realizado.

Revisión documental. Constituye el punto de entrada a la investigación e, incluso en muchas ocasiones, es el origen del tema o problema de investigación. Los documentos fuente pueden ser de naturaleza diversa: personales, institucionales o grupales, formales o informales. A través de ellos es posible obtener información valiosa para lograr el encuadre. Dicho encuadre incluye, básicamente, describir los acontecimientos rutinarios así como los problemas y reacciones más usuales de las personas o cultura objeto de análisis, así mismo, conocer los nombres e identificar los

roles de las personas clave en la situación estudiada. Revelar intereses y las perspectivas de comprensión de la realidad, que caracterizan a los que han escrito los documentos.

Cuadro 3

Guía de Entrevista.

ENTREVISTADO(A) 1.

- La siguiente ronda de preguntas es para conocer tu percepción acerca del ámbito laboral y cómo te sientes aquí en tu lugar de trabajo. Y de verdad, puedes estar segura que la información es totalmente confidencial y sólo la voy usar en mi investigación.
- Ok.. Seguro?
- Sí, claro confía en lo que te estoy diciendo... (Pausa) Primera pregunta
- ¿Qué es para ti estar motivado dentro del ámbito laboral?
- (Pausa)... bueno no sé, para mi estar motivado es venir a trabajar día a día con entusiasmo y con ánimo de realizar un buen trabajo. Este también cuando uno o las personas se sienten bien cuando uno llega a su trabajo, uno, bueno yo pienso así, que las personas llegan así como alegre, como con ánimo, este (pensando) con energía para dar clase a los a los niños o hacer lo que vayan hacer pues en su trabajo, y si tú haces bien trabajo es chévere también cuando los papás, la directora, la coordinadora y los demás compañeros reconocen tu trabajo y te dicen cosas buenas...
- ¿Cómo cuáles?
- Bueno como ¡oye que bien lo hiciste!, la cartelera o algo así que uno haga te quedó bonito (risas) con cosas como esas uno se siente bien y entonces no se yo pensaría y me diría ah! lo estoy haciendo bien... (risas)
- Ok y ahora tú cómo te sientes?
- Bien... (hace silencio) aunque no se no del todo bien, AY! No le muestres esto a nadie Vero...
- Tranquila chica... ya te dije que esto solo lo voy a tener yo y nadie ni la directora va a saber qué es lo uds me dicen... aja pero dime ¿por qué dices que no te sientes del todo bien?
- No se, es que mis compañeros de trabajo algunos son como muy conflictivos, así como que por todo se quejan, nada está bien... es que por todo pelean si se hace algo es porque se hace y si no se hace también se ponen así como intensos (risas) entonces naw eso termina perturbando la paz en el CEI y es chimbo trabajar así.

Cuadro 3 (cont.)

ENTREVISTADO(A) 1.

- Entonces, crees que te sientes o no motivada, satisfecha con tu trabajo?
- En parte si pero en otra no...
- ¿cómo es eso, si y no? (risas)
- Es que bueno a mí me gusta lo que hago, trabajar con los niños y esas cosas... pero oooooo cuando uno llega aquí no hay nadaaa (exclamando), la escuela necesita muchas cosas... no hay ventilación o aire acondicionado, entonces el calor lo pone a uno así como de mal genio, las paredes, los estantes están feitos (risa) y nada no hay recursos, material así para trabajar con los niños y las niñas en los espacios para el aprendizaje de ellos mismos
- Comprendo... entonces crees que si se mejoran las condiciones del preescolar, todo cambiaría, mejoraría?
- Si, cambiaría mucho pero hay que sacar también a todos los conflictivos (risas) y todo sería mejooooorr.
- Según tu percepción ¿qué crees tú que es lo que no funciona dentro de la institución, aparte de que las condiciones físicas del preescolar no son las mejores?
- Buenoo aparte de esooo.... (risas/pausa). Yo creo que el problema es que no hay comunicación, tolerancia y respeto, porque por situaciones insignificantes se ocasiona el conflicto se hace un chisme y empiezan los rumores de aquí para allá y de allá para acá. Aquí en la escuela pasa algo y enseguida todo el mundo lo sabe, las maestras, los que limpian, las señoras de la cocina en la mañana y en la tarde y tú los ves cuchuchiendo por todos lados.
- Dime, ¿Cuáles serían los aspectos de tu ámbito laboral que conservarías y cuáles cambiarías?
- Yo cambiaría el 50% de mis compañeros de trabajo, sabes los conflictivos los que a todo le buscan algo malo... y bueno creo que conservaría el otro 50% que es así como uno, que viene a trabajar todos los días, que si uno le pide un favor o no se uno le pregunto algo por qué no sé cómo hacerlo lo ayuda sin problemas ni egoísmo y que no andan metido en chismes... (risas)
- Ok ya vamos a terminar, ¿Tú has escuchado algo sobre el coaching como estrategia motivacional?
- Sobre el que?
- Sobre el coaching?
- Noooo primera vez que escucho eso... ¿Qué cosa es eso whashington? (risas)
- (risas) Bueno el coaching es una estrategia que se aplica para ayudar a otras personas, para que estas puedan mejorar, cambiar algunas cositas que no sean correctas en su comportamiento, desarrollar o potenciar nuevas habilidades con el fin de obtener primero (pausa) un cambio positivo en la persona que se

Cuadro 3 (cont.)

ENTREVISTADO(A) 1.

está guiando, en los diversos ámbitos donde se desenvuelve, la familia, el trabajo, su comunidad, etc. L y alcanzar los objetivos o las metas que se hayan propuesto. (pausada)

- Ok... más o menos entendí
- Aja y si yo te preguntará si ¿Estarías dispuesta a participar en un Taller de Formación sobre el coaching, que dirías?
- Bueno que sí... (ligero)
- ¿Cómo que si?
- Bueno que si, para ver bien que es eso, de que trata pues
- Bien... así me gusta más (risas)
- Mae, Gracias por tu colaboración, de verdad que la información va hacer de mucha ayuda para mi trabajo... Y tranquila esto queda solo entre tú y yo... y bueno mi tutora (risa) que no conoce a nadie de aquí.

ENTREVISTADO(A) 2.

- La primera pregunta. ¿Qué es para ti estar motivado dentro del ámbito laboral?
 - (pensando) sentirse bien primero consigo mismo para poder transmitir esa motivación a todos los niños y niñas, que es lo que queremos.
 - Ok, y estar motivado más desde el punto de la convivencia laboral que desde el trabajo que desempeñamos con los niños.
 - Igual sentirse bien con uno mismo para poder expresar eso con los demás, en el trato con los demás.
 - ¿Cómo es el clima laboral dentro de la institución, según lo que tú consideras y observas?
 - Umm (pensando) normal con sus altos y sus bajos en el trato
 - Cuando mencionas que es normal, ¿a qué te refieres?
 - Ehh... no sé si decir la palabra... (risas)
 - Tranquila puedes hablar con confianza
 - (risas)... ósea hay sus sus... (silencio) ¿cómo se dice?... Esteee, no bueno normal, a veces hay un poquito de apatía pues, entre todos, entre el trato... así pues no sé si suena bonito...
 - Ahora, ¿consideras tú qué te encuentras totalmente satisfecha con tú área de trabajo?
 - Ummjumm... si! (pausa breve) con la parte laboral como tal?
 - Si (silencio)
 - Ummjumm... con lo que hago, es lo que yo quiero decir. Con lo que yo hago (exclamación)... con lo que los demás hacen (risas) allí no se...
 - Ok, pero cómo te sientes tú cada vez que llegas a la institución y sabes que
-

Cuadro 3 (cont.)

ENTREVISTADO (A) 2.

tienes una función que desempeñar, que además debes convivir y relacionarte no solo con los niños y sus padres sino también con un grupo de trabajo pese a los pro o contras que me has manifestado

- Bueno, a veces hay como una carga emocional, hay como una presión allí, un estrés y a veces uno esteee... como que trabaja, trabaja y trabaja y entonces como que no seee... no se ve como una recompensa pues sobre eso...
- Y ¿qué tipo de recompensas te gustaría recibir?
- No seee... algún ehh alguna felicitación, algo, un incentivo, una motivación como la primera pregunta (risa) hacia hacia lo que estás haciendo, por el trabajo que estás haciendo, que haces mucho, que trabajas bastante... un incentivo oye mira lo hiciste bien, ósea así como recargan a uno de trabajo y le piden tanto trabajo a uno verdad (exclamando) también hacerte ver que lo hiciste y cumpliste, que eres responsable, entregas tus trabajos a tiempo, bien!! Te felicito!!... (pausa)
- Es decir, que para ti más que una recompensa monetaria están esas palabras halagadoras, gratificantes que te animen
- Si claro... aunque la parte monetaria (risas) eso es importante pero eso es ya de más arriba... pero imagínate que a uno le pagaran lo que realmente uno se merece, porque uno aquí cobra muy muy poquito para todo el trabajo que uno hace, sin embargo uno lo hace de corazón y pues ya uno sabe que uno gana así poquito y ya que se puede hacer... (pausa) pero en la parte cómo te dije si me gustaría que incentivaran a uno.
- Bien, continuando ¿qué es lo que tú particularmente consideras que no funciona dentro de la institución?
- La comunicación
- ¿Por qué?
- Por el personal y por eso hay tantos enredos y conflictos, porque no hay una buena comunicación... Debe haber una comunicación eficaz para todo lo que se hace, para que se pueda dar un trabajo como es... ósea en la parte del trato aquí del personal.
- Ok, para ti ¿Cuáles serían los aspectos de tú ámbito laboral que conservarías y cuáles cambiarías?
- Umm, ehh... ¿en qué sentido?
- A nivel organizacional, ¿qué cosas piensas tú que deben permanecer y cambiar dentro del preescolar?
- Umm bueno... (pausa) lo que pasa es que las personas no se pueden cambiar (risas)... Este no bueno imagínate la personalidad, lo que pasa es que aquí hay muchos caracteres diferentes y eso uno tiene que aprender a aceptarlos y a que

Cuadro 3 (cont.)

ENTREVISTADO (A) 2.

- más a interactuar y a convivir... cada uno tiene sus forma de ser y a veces unos chocan y a veces... imagínate pero si te digo cambiarle la personalidad al personal de aquí imposible pero si tratar de que moderen algunas veces su comportamiento, su forma de expresarse.
- ¿Y qué aspectos conservarías?
- Esteee...Que conservaría...(risas) umm bueno aquí hay muchas personas que que de verdad, también así como no las hay, tienen un buen trato, son contadas las personas y eso lo conservaría todavía, esas personas que te tratan bien, que se dirigen a ti con respeto, que toman en cuenta tu trabajo y esa parte la conservaría.
- ¿Tienes algún conocimiento sobre lo que es el coaching como estrategia motivacional?
- No
- Ok... cuando hablamos de coaching nos referimos a un proceso o estrategia que se utiliza para dirigir, tratar de entrenar a un grupo de personas para que primeramente vean en sí sus debilidades, vea en sí sus fortalezas para después ir cambiando, hacer un proceso de cambio que puede ser manejado después a nivel organizacional. Comienza primeramente en uno y después cuando tú cambias empiezas a ver los cambios en la labor en la que tú te desempeñas. ¿Cuál es el propósito?, que se cumplan los objetivos que se traza la organización. Bien, más o menos según lo que pude explicarte, ¿estarías dispuesta a participar en un taller de formación sobre el Coaching?
- Si claro.

ENTREVISTADO (A) 3.

- ¿Qué es para ti estar motivado dentro del ámbito laboral?
- Para mi ¿Qué es estar motivada dentro del ámbito laboral? Bueno ess... la capacidad que tiene cada quien de sentirse bien, cómoda tanto con los niños como con tus compañeros, que te den un buen trato... (pausa). Porque si te dan un mal trato no vas a tener, no te vas a sentir cómoda dentro del aula ni del colegio.
- ¿cómo consideras tú que es el clima laboral dentro de la institución?
- Horrible... (risas)
- ¿por qué horrible?
- ¿Por qué? Porque no hay buena comunicación, se faltan el respeto entre los mismos umm... entre las mismas maestras, las mismas auxiliares nos faltamos el respeto, entonces no hay buena comunicación no se puede trabajar en armonía, en paz.
- ¿Qué consideras tú que debe existir para trabajar en esa armonía y paz?

Cuadro 3 (cont.)

ENTREVISTADO (A) 3.

- ¿Qué debe existir? Justicia (risas)
- ¿crees que no hay justicia?
- No, no hay justicia
- ¿Por qué?
- Porque hay dos maestras que no sirven, se la pasan saboteando el trabajo de las demás, se la pasan faltándole los respeto a los demás y así no se puede trabajar.
- ¿crees tú que te encuentras totalmente satisfecha en tu ámbito laboral?
- Soy feliz, soy una niña feliz (en risa)
- Pero estás satisfecha con el clima, el ámbito laboral?
- Bueno ahí... llevando la situación como quién dice, por lo que ya había mencionado de que hay maestras que sabotean, y les faltan los respetos a uno, entonces hay que ir sobrellevando las cosas, poco a poco.
- Bien y tú te sientes bien dentro de la institución
- Ahorita en estos momentos no me siento bien del todo, porque tengo a mi hija estudiando aquí y tengo a una de las maestras que son falta de respeto que vive todos los días metiéndose con mi hija, entonces en estos momentos no soy feliz, no me siento bien.
- ¿Qué crees que es lo que no funciona dentro de la institución?
- (silencio) A ver qué no funciona... (pausa) la comunicación, esas dos maestras no no funcionan entonces no se puede trabajar así.
- Ok.. consideras ¿qué son esas solamente las fallas existentes?
- Si porque del resto para mi...El PAE todo chévere, porque los niños tienen su PAE que funciona bien, trabajo bien con mi maestra, yo digo que lo único que interfiere en esa parte de felicidad, es eso.
- Ok. ¿Cuáles serían los aspectos dentro de la institución que conservarías y cuáles cambiarías?
- Yo creo que no hasta los momentos está todo bien, lo único que como quien dice habría que cambiar es un... con respecto a una parte no de la cuestión del PAE sino de la cocina, porque la cocina bota mucho ollín y a los niños se les llena hasta las tacitas, sus cucharillas, se les llenan sus cosas y creo yo que sería lo único que habría que cambiar, porque del resto tienen su parque, tienen sus baños bien con sus tapitas para niños.
- ¿Y a nivel interno entre el personal?
- Las dos maestras ya antes mencionadas... (risas)
- Comprendo... hay algo que me interesa. Tú anteriormente te referiste a que hay un problema de comunicación dentro de la institución. ¿Qué fallas ve tú, entre tus compañeros de trabajo, la directiva? ¿a qué te refieres

Cuadro 3 (cont.)

ENTREVISTADO (A) 3.

específicamente con que existe un problema de comunicación?

- A veces cuando se van hacer las actividades, noo por lo menos no nos dicen, mira estee maestra a ti te toca tal (pausa) por lo menos cuando nos colocan comisiones a veces nos enredamos con eso porque no nos saben decir bien loque nos toca hacer en esa comisión, entonces nos enredamos porque no hallamos ni cómo hacerlo ni qué hacer porque no nos explican bien lo que hay que hacer en esa comisión. Hay docentes que por lo menos para decirnos cosas no nos las dicen de manera adecuada sino que nos las dicen con malas palabras... (pausa) por eso yo digo que no hay buena comunicación.
- Tienes tu conocimiento sobre el coaching como estrategia motivacional?
- No!! (pausa)
- ¿Te gustaría participar en un taller de formación sobre el coaching?
- Si para así saber que es y aprender

ENTREVISTADO (A) 4.

- ¿Qué es para ti estar motivado o satisfecho en tú ámbito laboral?
- Esteee... bueno para mi estar motivada y satisfecha (pensando) eh hh es sentirme segura de que mis alumnos puedan esteee... entender con claridad mis objetivos de enseñanza... eh bueno pienso que lo importante es es ayudarlos en su formación y crecimiento personal y social... y bueno cuando uno ve el cambio de los positivamente uno se siente bien porque está haciendo bien su trabajo y eso lo hace sentir a uno así... (pausa) así como importante (risas).
- ¿Cómo te sientes tú dentro de la institución?
- Esteeyooo me siento bien por mis alumnos, por mis compañeros de trabajo (pausa) aunque a veces pasan algunas cosas... (pausa) unas cosas que a uno nooo no le gustan pero esteee bueno uno se vaaa termina así como que acostumbrándose y trata de no pararle mucho a la cosa... bueno eso trato de hacer yo.
- ¿Consideras que tú te encuentras totalmente satisfecha con tú área de trabajo?
- Eh hh bueno, tanto como total totalmente satisfecha nooo... (risa) como te dije antes a veces pasan cosas que no me gustan, pero yo prefiero quedarme callada mejor y no decir nadaaa... para no se haga un conflicto de la nada... a veces también pienso yyy.., me gustaría que el colegio estuviera no se más acondicionado... (pausa) que los padres colaboraran con los salones para que se ven así como más bonitos, más lindos y arreglados y los niños tengan cosas para trabajar en los espacios.
- ¿Qué tipo de cosas suceden que no te gustan?
- Buenooo hay algunas cosas que pasan que no me gustan muchooo... (pausa)

Cuadro 3 (cont.)

ENTREVISTADO (A) 4.

- este hay mucho conflicto entre algunas maestras... no todas (exclamando) porque si esta hace, la otra no hace la planificación o esta dijo tal y tal cosa, y la otra dijo la otra haciendo un chisme por todo.. entonces la de la tarde se queja de de las maes de la mañana y la mañana entonces tambieén se queja por la maestra o el turno de la tarde, que si no limpio las mesitas y las dejo sucias, no subió las sillas o los niños agarraron un juego de ella y por ahí empiezan... (pausa) entonces uno ve que eso y no me gusta ves!!
- Según eso que dices... ¿qué crees que es lo que no funciona en el colegio?
- Ehhh... bueno para mi yo creo que el problema es es... (pausa) que no hay así como compañerismo entre las personas... (pausa)
- ¿Por qué?
- Porque yo veo que hay muchas peleas, muchoooo chisme, aquí pasa algo y no jose rápido lo saben las demás per ehh... las demás personas (risas) y las maestras y todos pues hablan de todos... claro hay algunas personas que no son así pero buehh cada quien hace su trabajo por su lado y ya pues para cumplir con las actividades que mandan hacer a cada comisión.
- ¿Cuáles serían los aspectos de la institución que tú conservarías y cuáles crees tú que deberías o podrían cambiarse?
- Esteee... (pausa) bueno si sii... yo pudiera cambiar algo dentro de la escuela creo que que sería no se... (pausa) viendo creo que la infraestructura para que la escuela sea más bonita... y si dejo algo sería mi compañera de trabajo (pausa) ya que las dos trabajamos bien, estamos las dos unidas y nos ayudamos con las planificaciones y las actividades que mandan del ministerio yyy... nos las llevamos chévere las dos
- Has escuchado en alguna ocasión sobre el coaching como estrategia motivacional?
- Noo, (pausa) de verdad que yo no sé de qué es eso... yo nunca había escuchado hablar que es eso
- Si tuvieras la oportunidad, ¿estarías dispuesta a realizar un taller sobre le coaching?
- Si valee, (exclamando) de verdad que si me gustaría con tal de saber qué es eso, de que trata es de coa... ¿Cómo es que se llama?
- Coaching
- Bueno sobre eso mismo... (risas)

ENTREVISTADO 5

- Ok, esta entrevista solo la voy a usar en mi trabajo de investigación, y nada pues la información que tú me des solo será entre nosotras...
- 100% segura

Cuadro 3 (cont.)

ENTREVISTADO (A) 5.

- Si vale segurismaaaa (risa). Voy a comenzar entonces. ¿qué significa para ti estar motivado o satisfecho dentro del ámbito laboral?
- Este ya vaaa déjame pensar (pausa)... este este yo te voy a decir como yo creo que es... en lo personal, me siento motivada es cuando mis compañeros de trabajo y directivo y los papás se animan y participan en las actividades que se hacen, así sin uno tener que decirles y decirles que nos ayuden con una actividad... umm cuando se reconoce el trabajo que uno hace y el... (pausa) ¿cómo se dice?... el el esfuerzo del docente como tal y sus niños al realizar actividades... por ejemplo a mí me gustaría que si tu hiciste con tu grupo una actividad bien chévere, ehhs te digan con palabras o quizás con un un gesto que lo hiciste bien... (risas) eso a mí me hace sentir satisfecha con el trabajo realizado y uno con cosas así quiere después hacerlo igual o por que no mejor.
- ¿Cómo te sientes dentro de la institución?
- Buee bueno... en general bien, aunque yo creo que pudiera ser algo mejor... (risa) aunque el trato a veces entre nosotros el personal es cordial, yo pienso, creooo que pudiera haber más armonía y unión, que no la hay (exclamando) debe haber intercambio no se de ideas, que entre todos organicemos las actividades y no queeee... este como pasa aquí unos trabajan y otros no... y la idea es entonces formar un gran equipo que trabaje por por la escuela, por los niños que son lo más importante, ves! Y bueno que dejemos de ser las maestras o el personal de la mañana y las maestras y el personal de la tarde y seamos una sola escuela.
- Bien mae... considerando todo lo que me me acabas de decir... ¿tú crees que te encuentras totalmente satisfecha con tu área de trabajo?
- Tanto tanto como totalmente nooo... (risa) eh yo algunas a veces quisiera que algunas cosas fueran diferentes pero buee... (silencio)
- ¿Cómo a que cosas te refieres?
- Cosas comoo (pausa) como que, como queee haya más disposición al trabajo por parte de otros compañeros (pausa) cuando nos nos toca hacer alguna actividad especial, que es siempre... o no se para que la escuela mejore... pero pasa esto es lo que yo veo, ósea yoo, quizás este equivocada yo y no sea así... pero bueno yo a veces siento que los demás no tienen el mismo interés que el propio y entonces no se dan las cosas como se espera y hacen las cosas así mamarracho (risas) feo pues... yo pienso que es mejor hacer las cosas bien, que dejen un aprendizaje, una satisfacción a que solo así solo por salir del paso y cumplir.
- ¿qué crees tú que es lo que no funciona dentro de la institución?
- Definitivamente... la comunicación entre las personas que aquí laboran...

Cuadro 3 (cont.)

ENTREVISTADO (A) 5.

- aquí tú ves que unos no se escuchan bien, otros... (pausa) otros tienen sus propias formas de hacer las cosas, y bueno... (pausa) a veces se mal interpreta lo que se quiere decir, y eso lleva a desestabilizar (pausadamente) desestabilizar el buen funcionamiento de la escuela como tal. Porque aquí cada quien trabaja por su lado, con sus propias ideas y no hay comunicación entre sí... entonces la cosa no funciona así pero si en cambio si se abrieran espacios para el, para el intercambio de ideas entonces quisiéramos todos nos pudiéramos entender mejor y todos tendríamos la misma información... así uno no tiene una información y otros otra información y no se hacen tantos enredos.
 - ¿cuáles serían los aspectos de tu ámbito laboral que conservarías y cuáles crees que deberían cambiarse o mejorarse?
 - Yo (dice su nombre) conservaría el sentido de deee responsabilidad en la mayoría del personal, las maestras, auxiliares el personal de ambiente, las madres de todos pues que asisten y cumplen con sus actividades... y cambiariaaa (pensando) cambiaría el sentido de esa responsabilidad, este cómo te explico (pausa) cómo podría decirlo. Ehh cambiaría el sentido... ya va déjame organizar mis ideas un momento...
 - Tranquila
 - Esteee yo pienso que aquí la gente es responsable y eso pero yo digo que lo que hay que cambiar es eso de que la gente no haga las cosas así por así, porque tienen que hacerlo... ehh por obligación (hace énfasis) no sino que cuando hagan alguna actividad que nos pidan sientan una motivación, una alegría, una unaaa satisfacción de hacer las cosas (pausa) para hacer un buen trabajo y realzar el trabajo de la escuela... quizá sea así por falta de motivación en cada uno de nosotros.
 - Otra preguntita... ¿Sabes o tienes algún conocimiento del coaching como estrategia motivacional?
 - No, no sé exactamente de qué se trata, he escuchado algo pero realmente no es así mucho y miento si digo que es...
 - Entonces, ¿estarías dispuesta a participar en un taller de formación sobre el coaching?
 - Si vale, claro que me gustaría.
 - Bueno, mae ya terminamos, de verdad muy agradecida con la información que me has dado...
 - Tranquila, dije más o menos lo que pude y bueno ojala te sirva para tu trabajo.
-

Análisis e Interpretación de la Información

El análisis de la información constituye una de las tareas más significativas e importantes en el proceso de esta investigación, ya que la información deberá ser sintetizada para su mayor comprensión. En este sentido, se utilizaron varias técnicas como: el análisis de categorías, la triangulación y teorización.

Categorización.

Hace alusión a los procesos básicos del pensamiento como la comparación, relación y clasificación de la información. En un sentido amplio, la categorización, se entiende como “un proceso que implica desarrollar algunas acciones en momentos claves, las cuales van, paulatinamente, construyendo un camino analítico e interpretativo y en cuyo marco se encuentran o imbrican algunos procesos básicos del pensamiento”. (Mayz, 2007).

Asimismo, Ruiz (2012), establece que la categorización consiste “en una construcción conceptual en la que se operativiza las conductas a observar” (p.155)...”. La categorización constituye sin duda alguna una importante herramienta en el análisis de datos cualitativos, lo cual hará posible clasificar conceptualmente las unidades que son cubiertas por un mismo tópico permitiendo la estructuración de la información recaudada. Por consiguiente, la categorización deberá expresarse con diferentes categorías precisando con propiedad contenidos que facilite el proceso de identificación y estructuración que determinen funciones que permitan hallar teorías sólidas y bien fundamentadas en la información correspondiente con la investigación.

Cuadro 4.
Categorización

CATEGORÍAS	ATRIBUTOS
<p>I. Percepción acerca de la satisfacción laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajar día a día con entusiasmo y con ánimo ▪ Las personas se sienten bien cuando uno llega a su trabajo ▪ Las personas llegan así como alegre como con ánimo, con energía ▪ Cuando reconocen tu trabajo y te dicen cosas buenas ▪ Sentirse bien primero consigo mismo ▪ Capacidad que tiene cada quien de sentirse bien, cómoda ▪ Que te den un buen trato ▪ Sentirse segura ▪ Cuando los compañeros de trabajo y directivo y los papás se animan y participan en las actividades que se hacen ▪ Reconoce el trabajo que uno hace y el esfuerzo del docente ▪ Que te digan con palabras, gestos que lo hiciste bien. ▪ En parte si pero en otra no ▪ Me gusta lo que hago, trabajar con los niños y esas cosas, pero noo cuando llega aquí no hay nada ▪ La escuela necesita muchas cosas ▪ Hay que sacar a todos los conflictivos ▪ Si... con lo que yo hago con lo que los demás hacen allí no se ▪ A veces hay como una carga emocional, hay como una presión allí, un estrés. ▪ No se ve como una recompensa ▪ Alguna felicitación, algo, un incentivo, una motivación hacia lo que estás haciendo ▪ Así como recargan a uno de trabajo... también hacerte ver que lo hiciste bien y cumpliste, que eres responsable. ▪ La parte monetaria eso es importante

NOTA. Cuadro elaborado con información tomada de entrevistas realizada a las docentes del CEI. Pbro. Crispín Pérez por Rivero, 2015.

Cuadro 4 (Cont.)

CATEGORÍA	ATRIBUTOS
I. Percepción acerca de la satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none">▪ Uno aquí cobra muy poquito para todo el trabajo que uno hace, sin embargo uno lo hace de corazón.▪ Hay maestras que sabotean y les faltan los respetos a uno▪ Hay que ir sobrellevando la cosa▪ En estos momentos no me siento bien del todo▪ Tanto como totalmente satisfecha no▪ A veces pasan cosas que no me gustan▪ Prefiero quedarme callada mejor y no decir nada▪ Me gustaría que el colegio estuviera no se más acondicionado▪ Hay mucho conflicto entre algunas maestras▪ Tanto tanto como totalmente no▪ A veces quisiera que algunas cosas fueran diferentes▪ Que haya más disposición al trabajo por parte de otros compañeros▪ Que la escuela mejore▪ Siento que los demás no tienen el mismo interés que el propio
II. Consideraciones sobre el Clima Laboral dentro de la Institución.	<ul style="list-style-type: none">▪ Mis compañeros de trabajo algunos son como muy conflictivos, por todo se quejan, por todo pelean.▪ Perturba la paz en el CEI▪ Normal con sus altos y sus bajos en el trato▪ Hay un poquito de apatía▪ Horrible▪ No hay buena comunicación▪ Se faltan el respeto▪ No se puede trabajar en armonía, en paz▪ No hay justicia

NOTA. Cuadro elaborado con información tomada de entrevistas realizada a las docentes del CEI. Pbro. Crispín Pérez por Rivero, 2015.

Cuadro 4 (Cont.)

CATEGORÍA	ATRIBUTOS
II. Consideraciones sobre el Clima Laboral dentro de la Institución.	<ul style="list-style-type: none">▪ Yo creo que el problema es que no hay comunicación, tolerancia y respeto▪ Cambiaría al 50% de mis compañeros de trabajo, sabes los conflictivos▪ Conservaría el otro 50% que es así como uno▪ La comunicación▪ Por el personal y por eso hay tanto enredos y conflictos▪ Debe haber una comunicación eficaz para todo lo que se hace, para que se pueda dar un trabajo como es▪ Lo que pasa es que las personas no se pueden cambiar▪ La personalidad▪ Hay muchos caracteres diferentes, y eso uno tiene que aprender a aceptarlos y a que más a interactuar y a convivir▪ Cambiarle la personalidad la personal de aquí es imposible▪ Tratar que moderen algunas veces su comportamiento, su forma de expresarse.▪ Esas personas que te tratan bien, que se dirigen a ti con respeto, que toman en cuenta tu trabajo▪ Cada uno tiene su forma de ser y a veces unos chocan▪ La comunicación▪ Esas dos maestras no no funcionan▪ El PAE todo chévere▪ Hasta los momentos está todo bien▪ No nos saben decir bien lo que nos toca hacer

NOTA. Cuadro elaborado con información tomada de entrevistas realizada a las docentes del CEI. Pbro. Crispín Pérez por Rivero, 2014.

Cuadro 4 (Cont.)

CATEGORÍA	ATRIBUTOS
II. Consideraciones sobre el Clima Laboral dentro de la Institución.	<ul style="list-style-type: none">▪ No hay así compañerismo entre las personas▪ Hay muchas peleas, mucho chisme.▪ Cada quien hace su trabajo por su lado▪ La infraestructura▪ Mi compañera de trabajo ya que las dos trabajamos bien▪ Definitivamente la comunicación entre las personas que aquí laboran▪ Cada quien trabaja por su lado, con sus propias ideas.▪ Si se abrieran espacios para el intercambio de ideas entonces quizás todos nos pudiéramos entender mejor▪ El sentido de responsabilidad en la mayoría del personal▪ Que la gente no haga las cosas... por obligación.
III. Coaching como Estrategia Motivacional	<ul style="list-style-type: none">▪ No, primera vez que escucho eso▪ Bueno que si para ver bien que es eso, de qué trata pues.▪ No▪ Si claro▪ Si para saber qué es y aprender▪ No de verdad que yo no sé de qué es eso▪ Yo nunca había escuchado hablar de eso▪ Si me gustaría con tal de saber qué es eso, de qué trata▪ No, no sé exactamente de qué se trata▪ He escuchado algo pero realmente no es así mucho y miento si digo que es...▪ Si vale, claro que me gustaría.

NOTA. Cuadro elaborado con información tomada de entrevistas realizada a las docentes del CEI. Pbro. Crispín Pérez por Rivero, 2015.

Triangulación.

En cuanto a la triangulación, esta se utiliza para la reducción de los datos, permitiendo el análisis de los mismos desde distintas perspectivas y facilitando la confrontación para validar los resultados. En este orden de ideas, Bisquerra (1989), señala que la triangulación “consiste en recoger y analizar datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí” (p.264). Por su parte, Rubiano y Lo Priore (ob.cit.) manifiesta que la triangulación “representa valiosas y diversas oportunidades de profundizar, comparar, relacionar, integrar el registro, la interpretación y la validez de los hechos” (p.41).

Por eso se considera, que la triangulación es un trabajo en equipo que almacena información de los diferentes momentos que se presentan en situaciones dadas utilizando métodos diferentes dándole a la investigación un mayor grado de confianza. Para Ruíz (2012), la triangulación busca el enriquecimiento de una investigación aplicándole un riguroso control de calidad, o dicho de otro modo, el investigador se empeña en controlar metodológicamente su investigación, persuadiendo de que con ello ésta se verá enriquecida. (p. 327)

En general, la triangulación puede considerarse como un proceso complementario a la fase de categorización que busca yuxtaponer los diversos puntos de vistas que poseen los sujetos involucrados sobre el fenómeno estudiado con algunos fundamentos teóricos. Al respecto, Mayz (2009) señala que esta etapa es “Un procedimiento que permite organizar diferentes tipos de datos en un marco de referencia o relación más coherente de manera que se puedan éstos comparar y contrastar con mayor facilidad” (p. 61).

Cuadro 5.

Análisis de la Información mediante la Técnica de la Triangulación

Entrevista Semi Estructurada	Observación Participante	Teorización
<p>CATEGORIA I. Percepción acerca de la satisfacción laboral</p> <p>Atributos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajar día a día con entusiasmo y con ánimo ▪ Las personas se sienten bien cuando uno llega a su trabajo ▪ Las personas llegan así como alegre como con ánimo, con energía ▪ Cuando reconocen tu trabajo y te dicen cosas buenas ▪ Sentirse bien primero consigo mismo ▪ Capacidad que tiene cada quien de sentirse bien, cómoda ▪ Que te den un buen trato ▪ Sentirse segura ▪ Cuando los compañeros de trabajo y directivo y los papás se animan y participan en las actividades que se hacen 	<p>El personal Docente del C.E.I Pbro. Crispín Pérez del Estado Carabobo manifiestan en forma general descontento con el clima organizacional que se presenta dentro del ámbito laboral entre los mismos compañeros de trabajo, por lo cual “no se puede trabajar en armonía y en paz”, lo que implica un bajo nivel de motivación, que por ende contribuye con la insatisfacción existente del personal, en relación con su lugar de trabajo.</p> <p>Durante la aplicación de la entrevista al primer informante clave se pudo observar que este en un inicio movía la pierna de un lado a otro, jugaba con el cabello constantemente y se reía mostrando nervios e inseguridad al responder por temor de dar a conocer la información suministrada a algún personal de la institución. Luego, al adentrarnos en la temática su postura corporal fue más relajada, se expresó con mayor soltura, movía las manos y miraba hacia la</p>	<p>El clima organizacional y la satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laborando y que, en consecuencia, afectan su desempeño (Chiang, M., Martín, M. y Nuñez, A., 2010)</p> <p>La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de un empleado hacia su empleo. (Robbins y Coulter, 2005)</p> <p>Es una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo. (Muchinsky)</p> <p>Una persona con un alto nivel de satisfacción en el trabajo mantiene sentimientos positivos acerca de su trabajo, mientras que una persona con un nivel bajo tiene sentimientos negativos. (Robbins y Judge, 2009)</p>

Cuadro 5. (Cont.)

Entrevista Semi Estructurada	Observación Participante	Teorización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconoce el trabajo que uno hace y el esfuerzo del docente ▪ Que te digan con palabras, gestos que lo hiciste bien. ▪ En parte si pero en otra no ▪ Me gusta lo que hago, trabajar con los niños y esas cosas, pero noo cuando llega aquí no hay nada ▪ La escuela necesita muchas cosas ▪ Hay que sacar a todos los conflictivos ▪ Si... con lo que yo hago con lo que los demás hacen allí no se ▪ A veces hay como una carga emocional, hay como una presión allí, un estrés. ▪ No se ve como una recompensa ▪ Alguna felicitación, algo, un incentivo, una motivación hacia lo que estás haciendo ▪ Así como recargan a uno de trabajo... también hacerte ver 	<p>derecha frecuentemente al responder. En relación a la expresión de sus opiniones empleó un lenguaje sencillo (coloquial), pausado y en ocasiones algo graciosos.</p> <p>Bajo esta perspectiva, se puede destacar que el primer(a) informante a pesar de manifestar cierto temor al responder en un inicio, destacó sentirse poco satisfecha (no se siente del todo bien), en relación a su ambiente laboral, ya que considera que dentro del mismo se generan muchos conflictos entre el personal, existen fallas de comunicación, hay carencia de valores como la tolerancia y el respeto lo que “termina perturbando la paz del CEIP”. Por ende, no se logren los objetivos de la organización.</p> <p>En lo que respecta, al segundo informante clave se pudo percibir que el mismo mostró una actitud pausada, relajada, tranquila y alegre, su postura corporal variaba con frecuencia: mientras se realizaban las preguntas su tronco se inclinaba hacia adelante y sus manos se</p>	<p>Cuando los trabajadores están orientados y mantienen su proyección hacia las metas son más eficaces y tienen alto rendimiento en sus metas individuales si perciben que su trabajo les ofrece responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados, lo que no sucede si el estímulo está limitado a las recompensas económicas. (Robbins, 2009)</p> <p>Las necesidades satisfechas en los trabajadores poseen una función estimulante que le produce el deseo de satisfacer las necesidades de nivel superior, sin embargo, plantea que no es necesario satisfacer primeramente las necesidades de orden inferior para proseguir a la satisfacción de las de orden superior. Varias necesidades pueden fungir como alicientes al mismo tiempo y la</p>

Cuadro 5. (Cont.)

Entrevista Semi Estructurada	Observación Participante	Teorización
<p>que lo hiciste bien y cumpliste, que eres responsable. La parte monetaria es importante</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uno aquí cobra muy poquito para todo el trabajo que uno hace, sin embargo uno lo hace de corazón. ▪ Soy feliz, soy una niña feliz ▪ Bueno ahí llevando la situación ▪ Hay maestras que sabotean y les faltan los respetos a uno ▪ Hay que ir sobrellevando la cosa ▪ En estos momentos no me siento bien del todo ▪ Tanto como totalmente satisfecha no ▪ A veces pasan cosas que no me gustan ▪ Prefiero quedarme callada mejor y no decir nada ▪ Me gustaría que el colegio estuviera no se más acondicionado ▪ Hay mucho conflicto entre 	<p>apoyaban sobre la quijada, escuchando atentamente lo que se le decía; y al momento de responder se recostaba sobre el espaldar de la silla, al hablar movía sus manos y hacía muchas expresiones con su rostro. En cuanto, a su expresión oral hizo uso constate de muletillas, empleó un lenguaje de tipo coloquial, antes de responder realizaba una pausa breve y miraba hacia arriba como razonando su respuesta.</p> <p>Dicha persona mostró disposición y una actitud amable, atenta y serena al momento de la entrevista. Durante la misma, indicó que para estar motivado es necesario sentirse bien primero consigo mismo, en base a ello expresó que se encuentra satisfecha con el trabajo que particularmente ella realiza, aunque manifiesta descontento ya que considera que el mismo no es valorado ni recompensado por ninguno de los miembros de la comunidad educativa. Además, considera que dentro del clima laboral existe: apatía hacia el</p>	<p>frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior. (Alderfer, 1972)</p> <p>La motivación es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. (Chiavenato, 2009)</p> <p>La motivación es un factor interno, propio de la persona que influye en su comportamiento, pues las personas son distintas y sus necesidades varían de unas a otras. El nivel de motivación varía entre los individuos e inclusive en el mismo individuo en diferentes momentos. (Añez, 2006)</p> <p>Se considera que la motivación en los trabajadores solo será posible mientras los</p>

Cuadro 5. (Cont.)

Entrevista Semi Estructurada	Observación Participante	Teorización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ algunas maestras ▪ Tanto tanto como totalmente no ▪ A veces quisiera que algunas cosas fueran diferentes ▪ Que haya más disposición al trabajo por parte de otros compañeros ▪ Que la escuela mejore ▪ Siento que los demás no tienen el mismo interés que el propio 	<p>trabajo y las actividades que se realizan; problemas de comunicación y conflictos entre el personal, lo que genera cierta presión, estrés y carga emocional que afecta el desempeño laboral del personal en general.</p> <p>Por su parte, el tercer informante clave durante el momento de la entrevista se mantuvo sentada con el tronco apoyado del espaldar de la silla, las piernas extendidas-cruzadas y los brazos cruzados. Repetitivamente, realizaba una muletilla gestual con la boca al hablar. Su mirada era fija al frente, no mantuvo contacto visual con el entrevistador. En cuanto, a la expresión oral, utilizó un tono de voz adecuado, sus repuestas eran fluidas y en ocasiones acompañadas de risas.</p> <p>En lo que se pudo observar el informante clave número tres, mantuvo una actitud cerrada, con cierta apatía a pesar de responder cada pregunta. Manifiesta entre risas ser feliz, en relación al estado de satisfacción en el que se encuentra con su</p>	<p>factores higiénicos (relaciones interpersonales, condiciones físicas de trabajo) y motivacionales (el trabajo en sí, responsabilidad, crecimiento, progreso, realización y reconocimiento) funcionen adecuadamente y en armonía. Por el contrario, si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no se sentirá insatisfecho, pero tampoco motivado. Del mismo modo, si solo operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, se producirá en el trabajador un estado de insatisfacción, por cuanto están bloqueados los efectos de los factores motivacionales. (Herzberg, 1959)</p> <p>Cuando existen factores motivadores relacionados con las necesidades de orden superior, propician en las personas un estado</p>
<p>CATEGORIA II. Consideraciones sobre el Clima Laboral dentro de la Institución.</p>		
<p>Atributos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mis compañeros de trabajo algunos son como muy conflictivos, por todo se quejan, por todo pelean. ▪ Perturba la paz en el CEI ▪ Normal con sus altos y sus bajos en el trato ▪ Hay un poquito de apatía ▪ Horrible ▪ No hay buena comunicación 		

Cuadro 5. (Cont.)

Entrevista Semi Estructurada	Observación Participante	Teorización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se faltan el respeto ▪ No se puede trabajar en armonía, en paz ▪ No hay justicia ▪ Yo creo que el problema es que no hay comunicación, tolerancia y respeto ▪ Cambiaría al 50% de mis compañeros de trabajo, sabes los conflictivos ▪ Conservaría el otro 50% que es así como uno ▪ La comunicación ▪ Por el personal y por eso hay tanto enredos y conflictos ▪ Debe haber una comunicación eficaz para todo lo que se hace, para que se pueda dar un trabajo como es ▪ Lo que pasa es que las personas no se pueden cambiar ▪ La personalidad ▪ Hay muchos caracteres diferentes, y eso uno tiene que aprender a aceptarlos y a que más a interactuar y a convivir ▪ Cambiarle la personalidad la 	<p>ámbito laboral, sin embargo, posteriormente reconoce que no está totalmente satisfecho “bueno ahí... llevando la situación...”, ya que considera que no hay buena comunicación (la información no es transmitida de forma correcta, quedando entre el personal ideas vagas de la tarea a realizar), respeto entre los mismos compañeros de trabajo y justicia. Asimismo, atribuye en reiteradas oportunidades que el mal funcionamiento de la institución se debe a la presencia de dos compañeras de trabajo que entorpecen la labor y el clima organizacional dentro de la institución</p> <p>En relación, al cuarto informante clave se pudo percibir durante la entrevista que su postura corporal fue en todo momento la misma, manteniendo el tronco apoyado del espaldar y las piernas cruzadas. Mientras respondía movía las manos con cierta frecuencia, en ocasiones tomaba aire antes de hablar, mantuvo contacto visual, realizaba</p>	<p>de satisfacción. Para motivar a las personas en las organizaciones, es necesario mantenerlas satisfechas proporcionándoles un trabajo significativo y desafiante, reconocimientos de logro, mayor responsabilidad y oportunidades para crecer. (Herzberg, 1959)</p> <p>El reconocimiento del papel generativo del lenguaje permite un nuevo enfoque para la comprensión de las organizaciones en general, como asimismo de las empresas y las actividades gerenciales o de management. Este enfoque nos muestra que las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. (Echeverría, 2005)</p>

Cuadro 5. (Cont.)

Entrevista Semi Estructurada	Observación Participante	Teorización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ personal de aquí es imposible ▪ Tratar que moderen algunas veces su comportamiento, su forma de expresarse. ▪ Esas personas que te tratan bien, que se dirigen a ti con respeto, que toman en cuenta tu trabajo ▪ Cada uno tiene su forma de ser y a veces unos chocan ▪ La comunicación Esas dos maestras no funcionan ▪ El PAE todo chévere ▪ Hasta los momentos está todo bien ▪ No nos saben decir bien lo que nos toca hacer ▪ No hay así compañerismo entre las personas ▪ Hay muchas peleas, mucho chisme ▪ Cada quien hace su trabajo por su lado ▪ La infraestructura ▪ Mi compañera de trabajo ya que las dos trabajamos bien ▪ Definitivamente la comunicación entre las personas que aquí laboran 	<p>expresiones faciales y al finalizar sus comentarios hacia un movimiento con la mano como señal de que había culminado. Su lenguaje oral fue claro y fluido. No obstante, al conversar sobre las condiciones físicas de la institución su tono de voz varío, era más pausado y desgano.</p> <p>Según lo que se observa el entrevistado número cuatro muestra descontento e insatisfacción por situaciones que ocurren dentro del ámbito laboral como la falta de compañerismo, desunión y compromiso al realizar algunas actividades por parte del personal docente. De igual manera se presume que existe cierto nivel de desmotivación, generado a su vez, por las condiciones físicas de la institución, ya que como manifiesta la entrevistada no son las mejores, y por la falta de colaboración de los padres y representantes</p> <p>Por último, el informante clave número cinco mantuvo una postura corporal erguida con los brazos y piernas ligeramente</p>	<p>Las instituciones constituyen un claro ejemplo del poder del lenguaje, del poder de las conversaciones. Sin lenguaje no se podrían construir organizaciones. Es en las conversaciones que las empresas se constituyen como unidades particulares, circunscribiendo a sus miembros en una entidad. También es en las conversaciones que las empresas aseguran su existencia en el entorno. (Echeverría, 2005)</p> <p>A medida que una empresa va construyendo hábitos de comunicación positivos, lo que aumenta su productividad, también genera hábitos de comunicación negativos, comprometiendo con ello su efectividad. (Echeverría, 2005)</p> <p>Una organización es un espacio en el que se nutre una determinada cultura, un espacio en el que la gente comparte un</p>

Cuadro 5. (Cont.)

Entrevista Semi Estructurada	Observación Participante	Teorización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada quien trabaja por su lado, con sus propias ideas ▪ Si se abrieran espacios para el intercambio de ideas entonces quizás todos nos pudiéramos entender mejor ▪ El sentido de responsabilidad en la mayoría del personal ▪ Que la gente no haga las cosas... por obligación 	<p>abiertos. Su cabeza se inclinaba hacia el lado izquierdo mientras escuchaba las interrogantes, al hablar emplea un tono de voz calmado y algunos movimientos con sus brazos, eventualmente sonreía. En cuanto a su expresión oral utilizó un lenguaje coloquial y fluido.</p> <p>Por lo que se pudo percibir el informante clave demostró tener una actitud de interés y disposición por la temática. De igual manera, que es una persona que se siente bien en su ámbito laboral pero que no se conforma con eso sino que considera que dicho sentimiento de satisfacción puede mejorar. Reconoce la existencia de algunas fallas dentro de la institución como la falta de comunicación, armonía, unión o de un gran equipo con mayor disposición para trabajar, para escucharse e intercambiar ideas.</p> <p>Por último, en lo que se</p>	<p>pasado, una forma colectiva de hacer las cosas en el presentey un sentido común de dirección hacia el futuro. Para producir esta cultura es esencial llevar a cabo intercambios comunicativos, a fin de trascender las formas mecánicas decoordinar las acciones entre los individuos y para producir lazos de estrecha cooperación y colaboración. Son las conversaciones actos importantes para hacer de las organizaciones unespacioen el que los individuos encuentren sentido a su trabajo y a sus vidas y alcancen bienestar enellos. (Echeverría, 2005)</p> <p>El coaching se ha convertido en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir pro-activamente el éxito. (Ravier, citado por Sánchez: 2013)</p>
<p>CATEGORÍA III. Coaching como Estrategia Motivacional</p>		
<p>Atributos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No, primera vez que escucho eso ▪ Bueno que si para ver bien que es eso, de qué trata pues. ▪ No ▪ Si claro ▪ Si para saber qué es y aprender ▪ No de verdad que yo no sé de qué es eso ▪ Yo nunca había escuchado hablar de eso 		

Cuadro 5. (Cont.)

Entrevista Semi Estructurada	Observación Participante	Teorización
<ul style="list-style-type: none">▪ Si me gustaría con tal de saber qué es eso, de qué trata▪ No, no sé exactamente de qué se trata▪ He escuchado algo pero realmente no es así mucho y miento si digo que es...▪ Si vale, claro que me gustaría	refiere a la percepción sobre el Coaching como estrategia motivacional todos los informantes claves manifestaron no poseer conocimiento y estar dispuestos a participar en un taller de formación sobre dicha temática, mostrando un sincero interés. Sin embargo, la respuesta de uno de los entrevistados fue más por compromiso y se escuchó poco sincera.	

Reflexiones Finales

Al indagar acerca de la satisfacción laboral en el personal docente, se pudo observar que en el CEI. Pbro. Crispín Pérez, existen algunas debilidades relacionadas con la satisfacción del personal docente de dicha institución educativa. Los docentes se observan y manifiestan inconformidad, molestias algunas, otros indiferentes y apáticos. Las conversaciones que se dan en los espacio de la institución son también indicadores de que todo está mal, nada funciona, expresiones acompañadas de emociones negativas y posturas corporales que denotan cansancio, aburrimiento y agresividad en algunos casos.

Entre las expresiones más frecuentes se encuentra la falta de comunicación entre los docentes, entre los directivos y los docentes, las relaciones interpersonales están caracterizadas por conflictividad, agresiones, faltas de respeto y amistad.

No se trabaja en equipo, las condiciones físicas, la falta de recursos, falta de apoyo en las situaciones específicas del aula.

Bajo esta perspectiva, el nivel de inconformidad de la mayoría de las docentes se basa principalmente en la presencia de un ambiente poco armonioso, conflictivo y hostil, que es originado por las constantes fallas con las relaciones interpersonales y que tal como fue expresado por los informantes claves perturba la paz dentro de la institución. En este sentido, se puede acotar que la ausencia de relaciones interpersonales basadas en el respeto, la tolerancia, el compromiso, la responsabilidad impide que se refuercen dichas relaciones personales, los valores organizacionales, y se fomente un espíritu de ayuda y colaboración mutua por parte de los miembros de la institución, a fin de trabajar en pro de los objetivos y metas del centro educativo.

Asimismo, en cuanto al manejo de la comunicación, la mayoría de las docentes manifestaron descontento en relación a dicho aspecto, ya que expresan que existen muchos rumores y barreras que impide que la comunicación sea efectiva entre los involucrados y que no existen espacios para el intercambio de ideas. Al respecto, se considera que cualquier organización funciona en la medida que se encuentren espacios para conversaciones fundamentadas en el saber escuchar, existan diversas vías de comunicación, fluya el mensaje para que cada integrante de la institución conozca qué es lo que tiene que hacer sin mayores inconvenientes, encuentren sentido a su trabajo y a sus vidas y alcancen bienestar en ellos.

Por último, se encontró que el grupo de docentes presenta descontento en cuanto consideran que existe poca valoración hacia el trabajo y los esfuerzos que realizan al desempeñar sus funciones. La ausencia de incentivos, palabras motivadoras o recompensas ha originado cierta apatía en el personal al desarrollar un trabajo con efectividad con el propósito de conseguir un fin común, ya que manifiestan que cumplen con algunas actividades más que por vocación y entrega por compromiso u obligación.

Ahora bien, haciendo referencia al conocimiento del coaching como estrategia motivacional dentro del campo educativo, la mayoría del personal docente manifiesta desconocimiento total en relación a dicha temática, sin embargo expresan agrado en cuanto a participar en un taller que les permita formarse y capacitarse sobre el tema, con el fin de conocer acerca del Coaching como estrategia motivacional aplicable en la educación.

Implementar el coaching como una estrategia motivacional para optimizar la satisfacción laboral del personal docente, en instituciones educativas, como en el CEI. Pbro. Crispín Pérez, donde existe un bajo nivel de satisfacción laboral por parte del personal docente, producto de la falta de comunicación, el quiebre existente en las relaciones interpersonales y la ausencia de un ambiente motivador donde se valore el desempeño docente; puede ser considerado como una ventana de oportunidades que abre paso a un cambio positivo dentro de la organización, ya que la misma está orientada a trabajar en pro y en beneficio de las instituciones en general para mejorar su rendimiento, brindando ayuda y colaboración en el personal, a fin de que puedan obtener resultados fuera de lo común en su vida personal y profesional, mejorando así su calidad de vida y actuación.

Mejorar la satisfacción del personal docente, a través del coaching como estrategia motivacional no sólo se trata de la aplicación de nuevas herramientas que viabilicen el cambio del clima laboral sino que además requiere de la disposición de las docentes de la institución para generar la transformación deseada. La esencia de esta estrategia está referida al qué hacer para conseguir el rumbo que conduzca al éxito, teniendo presente que el coaching se cimienta bajo la premisa del trabajo en equipo, donde todos son responsables frente a la organización del trabajo realizado, por lo cual se busca desarrollar espacios que permita a los individuos tener acceso hacia su crecimiento personal y laboral, con autonomía psicológica para crear e innovar mejorando su satisfacción y el desempeño en su área de trabajo.

En general, para lograr el propósito del Coaching como estrategia motivacional se busca hacer evidente las capacidades, habilidades y el talento de los profesionales de la docencia, de manera que así se pueda optimizar su desarrollo personal y profesional. Posteriormente, esta poderosa herramienta de cambio que inicia en el interior de los individuos, pretende optimizar el clima organizacional y así alcanzar el éxito, al generar nuevas actitudes que contribuyan con la transformación del ambiente laboral, al enriquecer el proceso de comunicación, las relaciones intra e interpersonales, la motivación y el desempeño docente.

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
- Añez, S. (2006). *Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(1), Obtenido en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3218348>. Consulta: Abril 15, 2014
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (6ª ed.). Caracas: Episteme.
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa*. Barcelona: CEAC, S.A.
- Cárdenas, J. (2011). *Coaching y desempeño docente en la Provincia de Huancayo*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo. Obtenido en: <http://es.calameo.com/read/0014179013219b4ae1fle>.
- Chiang, M., Martín, M. y Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas. [Libro en línea]. Obtenido en: http://books.google.co.ve/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=chiang+martin+y+nu%C3%B1ez&hl=en&sa=X&ei=dPFiU5ipJ4Tb7Ab5hICQDA&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=chiang%20martin%20y%20nu%C3%B1ez&f=false. [Consulta: 2013, Noviembre 16]
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill. Obtenido en: <http://www.slideshare.net/Daannaahh/idalberto-chiavenato-administracion-de-recursos-humanos-9-edicion>

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.908. Febrero 19, 2009
- Echeverría, R. (2005) *Ontología del Lenguaje*. (4ª. ed.) Chile: Granica S.A.
- Erazo, T. (2011). *La motivación como factor clave en el desempeño laboral del personal docente del Instituto Universitario Adventista de Venezuela*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo: Venezuela
- Franco, Y. (2011). *Tesis de Investigación*. Obtenido en: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/bases-legales-de-la-investigacion.html>. Consulta: Mayo 01, 2014
- Gamboa, E. (2010). *Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes*. Revista Psicológica Científica.com, 12 (16), Obtenido en: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfacción-laboral-descripción-teórica-de-sus-determinantes>. Consulta: Abril 18, 2014
- Garvi, N. (2012). *La motivación en el logro de la satisfacción en la labor docente de la U.E. "Juan Ramón González Baquero"*. Tesis de Maestría No Publicada, Universidad de Carabobo: Venezuela
- Hellriegel, D y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª. ed.). México: Editorial Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5a.ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, I y Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas: El Nacional. Obtenido en: <http://books.google.co.ve/books?id=pTHLXXMa90sC&pg=PA84&dq=+de+terminos+basicos+de+la+investigacion&hl=en&sa=X&ei=ET2kU-qkGPSB7QaE04HADQ&ved=0CDEQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false>

- Ivancevich, J., Konopaske, R y Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. (7ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Jiménez, Y. (2012). *Propuesta de Estrategias Motivacionales para optimizar del Desempeño Laboral en los Docentes de la Escuela Técnica Robinsoniana "Víctor Racamonde", ubicada en el Municipio Miranda del Estado Carabobo*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo: Venezuela.
- Kemmis, S. y McTaggart, R. (1992). *Como planificarla investigación-acción*. Barcelona: Laertes.
- Koonz y Weihrich (2004). *Administración. Una Perspectiva Global*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5929 extraordinario agosto 15, 2009
- Ley Orgánica del Trabajo. (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela
- Mayz, C. (2009). ¿Cómo desarrollar de una manera comprensiva, el análisis cualitativo de los datos? Revista Educere. Año 13, (44). Obtenido en: <http://www.scielo.org.ve/pdf/edu/v13n44/art07.pdf>. Consulta: Noviembre 30, 2014.
- Mayz, C. (2007). *Diarios de Clase*. Facultad de Ciencias de la educación. Universidad de Carabobo: Venezuela
- Mamani, H. L. (2008). *Análisis de los factores motores y de higiene de la Satisfacción Laboral en docentes del Instituto Superior Tecnológico Público "María Rosario Araoz Pinto" de Lima Metropolitana* (Tesis de Maestría) Universidad de Lima. Perú. Disponible: <http://tesis.pucp.edu.pe>.
- Marco. (2004). *Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria*. Obtenido en: www.gobernabilidad.cl/modulos.php?name=News&file=print&ssid=406. Consulta: Enero 15, 2015.

- Martínez, M. (2010). *¿Cómo hacer un buen proyecto de tesis con metodología cualitativa?* Obtenido en: <http://prof.usb.ve/miguelm/proyectotesis.htm>. Consulta: Noviembre 30, 2014.
- Martínez, M. (2009). *Nuevos Paradigmas en la Investigación*. (1a.ed.). Caracas: Alfa.
- Montañes, M. (2011). *Metodología y técnica participativa: Teoría y práctica de una estrategia en una investigación participativa*. Barcelona: Editorial UOC. Obtenido en: <https://books.google.co.ve/books?id=zWc-NTxhDXgC&pg=PA136&dq=entrevista+semiestructurada&hl=en&sa=X&ei=Sq6HVJ3KJMSZgwTawYP4Cw&ved=0CBQ6AEwADgK#v=onepage&q&f=false>.
- Muradeg, L. (2009). *Coaching para la transformación personal: un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica. Obtenido en: <http://books.google.co.ve/books?id=L84Cee6CtEUC&pg=PA23&dq=coaching+organizacional&hl=en&sa=X&ei=KP7U6vuNeimsQTf34CABQ&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>
- Niebles, M. (2008). *Coaching organizacional como estrategia de comunicación en el manejo de las relaciones interpersonales dirigido a directivos y docentes del liceo bolivariano "José Félix Ribas"*. Tesis de Maestría No Publicada Universidad de Carabobo: Venezuela.
- Parella, S y Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. (3ª ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Pedrotti, G. (2008). *Liderazgo relacional, el nuevo paradigma de los directivos*. [Artículo en línea]. Obtenido en: <http://www.iprofesional.com/notas/61670-Liderazgo-relacional-el-nuevo-paradigma-de-los-directivos>. Consulta: Enero 15, 2015.
- Pérez, V. (2012). *El coaching y su incidencia en el clima organizacional en la unidad educativa Hipólito Cisneros*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo: Venezuela.
- Pérez, J. (2010). *La satisfacción laboral en la práctica pedagógica del docente*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad del Zulia. Maracaibo. Obtenida en: http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?cod Arquivo=737

- Placeres, R., Balderas, I y Barrientos, H. (2009). *Manual para la elaboración de tesis y trabajos de investigación*. México: Puebla.
- Prieto, J. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional*. (4ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido en: <http://books.google.co.ve/books?id=jQmlAQAAQBAJ&pg=PA239&dq=coaching+organizacional&hl=en&sa=X&ei=V6WU82ZDZDQsQSZoYGICw&ved=0CCkQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false>
- Ramírez, T, y D`Aubeterre, M. (2007). *Los niveles de satisfacción laboral del maestro venezolano (1996-2006)*. Obtenido en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci011007.htm. Consulta: Abril 23, 2014.
- Reglamento para el Ejercicio de la Profesión Docente. (2008). Gaceta oficial Nro. 38.890 del 13 de marzo del 2008.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (15ª ed.). México: Sally Yogan.
- Román, J. y Ferrández, M. (2008). *Liderazgo y Coachin*. LibrosenRed. Obtenido en: http://books.google.co.ve/books?id=Tobp0KbKOWAC&pg=PA17&dq=caracteristicas+del+coaching&hl=en&sa=X&ei=lhvLU_-2MuLJsQSUroHIDw&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- Rubiano, E y Lo Priore, I. (2005). *Procesos claves para la mediación en educación inicial y primera etapa de educación básica. Evaluación y planificación*. Valencia: Universidad de Carabobo
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. (5ª ed.). Universidad de Deusto. Obtenido en: <http://books.google.co.ve/books?id=WdaAt6ogAykC&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigaci%>

C3%B3n+cualitativa&hl=en&sa=X&ei=rIFyViePK8KoNsHvg9gF&ved=0C
BsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false.

Sánchez, D. (2013). *El coaching pedagógico dentro del sistema educativo: innovando procesos*. Revista Intercontinental de psicología y educación, 15 (2). Obtenido en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80228344010>

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. Chile: Granica S.A

Strauss, A. y Corbin, J. (2006). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Medellín: Universidad de Antioquía. Obtenido en: <http://books.google.co.ve/books?id=TmgvTb4tiR8C&printsec=frontcover&dq=investigacion+cualitativa&hl=en&sa=X&ei=YnDQU5WoI43gsATRkYIg&ved=0CDEQuwUwAg#v=onepage&q&f=false>

Telles, M. (2011). *El coaching organizacional*. Obtenido en: <http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/hola-mundo/>

Torres, H. (2012). *Clima organizacional como factor para el logro de la satisfacción laboral del personal docente caso: Escuela Bolivariana Batalla de Vigirima*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo: Venezuela.

Ventura, Z. (2012). *Satisfacción laboral en docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. San Miguel. Obtenida en: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4734/VENTURA_CASTILLO_ZULLY_SATISFACCION_UGEL.pdf?sequence=1

Vértice. (2008). *Motivación del Personal*. España: Publicaciones Vértice. [Libro en línea]. Obtenida en: <http://books.google.co.ve/books?id=WBcSyLeFqykC&printsec=frontcover&dq=vertice+motivacion+del+personal&hl=en&sa=X&ei=uQRjU8iKKI30oATwl4LAAg&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=vertice%20motivacion%20del%20personal&f=false>. Consulta: Abril 23, 2014

ANEXOS

ANEXO A
[Entrevista]

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

CUESTINARIO
(Entrevista Semi-Estructurada)

Preguntas Tentativas:

1. ¿Qué es para ti estar motivado dentro del ámbito laboral?
2. ¿Cómo es el clima laboral dentro de la institución?
3. ¿Considera usted que se encuentra totalmente satisfecho con su área de trabajo?
4. ¿Qué es lo que crees que no funciona dentro de la Institución Educativa?
5. ¿Cuáles serían los aspectos de tu ámbito laboral que conservarías y cuáles cambiarías?
6. Posee usted conocimiento sobre el coaching como estrategia motivacional
7. ¿Qué elementos del coaching aplicarías dentro del ámbito educativo?
8. Estarías dispuesto a participar en un Taller de Formación sobre el coaching