



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



**EL DIRECTOR COMO COACH ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION  
LABORAL DEL DOCENTE**

**Autor: Licda. Francelys Suarez  
C.I: V-17.889.811  
Tutor: MSc. Jesús García  
C.I: V – 18.470.985**

**Octubre, 2015**



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



**EL DIRECTOR COMO COACH ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION  
LABORAL DEL DOCENTE**

**Autora: Licda. Francelys Suarez**

Proyecto de Trabajo de Grado  
presentado ante la Dirección de  
Postgrado de la Universidad de  
Carabobo para optar al Título  
de Magister en Educación  
Mención Gerencia Avanzada en  
Educación

**Octubre, 2015**



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



**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **EL DIRECTOR COMO COACH ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL DOCENTE** Presentado por: Licda. Francelys Suarez para optar al Título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_

<b>Nombre Apellido</b>	<b>C.I.</b>	<b>Firma del Jurado</b>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**Valencia, Octubre 2015**

## DEDICATORIA

La culminación y logro de esta meta la dedico de corazón a:

*A Dios Todo Poderoso* por ser el ser supremo que ilumina mis caminos y me da esa fuerza que necesito para seguir adelante, por darme la vida y el aire que respiro, por entregarme esas ganas de luchar proporcionándome todas las cosas y seres queridos que tengo y por permitirme alcanzar todas las metas propuestas en la vida.

*A mi madre y a mi padre*, los seres que más adoro, quiero y amo, ellos, que son tan grandes y que tienen mucha importancia en mi vida, por ser quienes siempre me ha brindado su ayuda, confianza y cariño.

*A mi esposo y a mi hijo*, por ser el foro y luz que guían e iluminan mi vida.

*A mi hermano Freddy*, por servirme de fuente de inspiración y ejemplo a seguir, demostrándole que con esfuerzo y dedicación podemos alcanzar todo lo que nos proponemos en la vida con mucho amor y perseverancia.

*A mis profesores y amigos* por apoyarme y orientarme cada vez que los necesité, siendo fuente de conocimiento en el transcurso de mi carrera.

*A todas aquellas personas*, que me quieren y que siempre han creído en mí, me han apoyado y que de una u otra manera comparten con alegría mi triunfo.

*A todos con mucho Cariño*

## AGRADECIMIENTO

Mis más sinceras y profundas palabras de agradecimiento van dirigidas muy especialmente:

*A Dios*, porque me acompaña en cada instante e ilumina cada día de mi vida.

A la máxima casa de estudios *Universidad de Carabobo*, donde adquirí la excelente preparación para ejercer la docencia.

*A mis Padres* quienes me dieron el ser, la crianza especial, moral, digna y sobre todo responsable.

*A todos los Profesores*, que tuve durante mi formación, por la colaboración brindada en todo momento.

A mis compañeros de estudios, por el asesoramiento y la ayuda prestada para culminar este trabajo.

*A todas aquellas personas*, que de una u otra manera estuvieron involucrados en todo este proceso.

*Gracias a todos*

## INDICE GENERAL

	Pág
VEREDICTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE GENERAL.....	vi
LISTA DE TABLAS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	Xi
INTRODUCCIÓN.....	1
I. EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación de la Investigación.....	9
II. MARCO TEÓRICO.....	12
Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases Conceptuales.....	15
Bases Teóricas.....	38
Bases Legales.....	41
Operacionalización de Variables.....	44
III. MARCO METODOLÓGICO.....	45
Tipo de Investigación.....	45
Diseño de investigación.....	46
Población.....	46
Muestra.....	46
Técnica de Recolección de la Información.....	48
Instrumento.....	48
Validez.....	49
Confiabilidad.....	50
Procedimiento para la recolección de la información.....	51

IV. ANALISIS E INTERPRTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	53
Presentación de los Resultados.....	53
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
Conclusiones.....	80
Recomendaciones.....	82
REFERENCIAS.....	83
ANEXOS.....	87
A- Instrumento de Recolección de Datos.....	88
B-Confiabilidad del Instrumento.....	91



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



**EL DIRECTOR COMO COACH ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN  
LABORAL DEL DOCENTE**

**Autor: Licda. Francelys S  
C.I: V-17.88  
Tutor: MSc. Jesús G  
C.I: V – 18.47**

**Octubre, 2015**



## LISTA DE TABLAS

TABLA		pp.
1	Operacionalización de Variables.....	44
2	Consistencia de la muestra.....	47
3	Competencia del coach organizacional-aptitudinales.....	54
4	Competencia del coach organizacional-trabajo en equipo.....	56
5	Competencia del coach organizacional-delegación.....	59
6	Competencia del coach organizacional-motivación.....	62
7	Capacidad del directivo-compromiso.....	64
8	Satisfacción laboral-mejoras laborales.....	66
9	Satisfacción laboral docente- clima armónico.....	69
10	Satisfacción laboral docente-valoración profesional.....	71
11	Satisfacción laboral docente-valoración personal.....	74
12	Satisfacción laboral docente-influencia social contexto.....	77

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÀFICOS	pp.
1 Competencia del coach organizacional-aptitudinales.....	54
2 Competencia del coach organizacional-trabajo en equipo.....	56
3 Competencia del coach organizacional-delegación.....	59
4 Competencia del coach organizacional-motivación.....	62
5 Capacidad del directivo-compromiso.....	64
6 Satisfacción laboral-mejoras laborales.....	67
7 Satisfacción laboral docente- clima armónico.....	68
8 Satisfacción laboral docente-valoración profesional.....	72
9 Satisfacción laboral docente-valoración personal.....	74
10 Satisfacción laboral docente-influencia social contexto.....	77



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



**EL DIRECTOR COMO COACH ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION  
LABORAL DOCENTE**

**AUTORA:** Lcda. Francelyz Suarez

**TUTORA:** Msc. Jesus Garcia

**AÑO:** 2015

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como propósito estudiar cómo el director actuando como Coach organizacional, y sus habilidades gerenciales pueden incidir en la mejora de la satisfacción del personal docente de la U. E “Juan Ramón González Baquero”. La investigación se sustenta en las teorías de la motivación. Se trata de un estudio de campo, descriptivo. La recolección de los datos se obtuvo directamente de los sujetos investigados en la realidad donde suceden los hechos; la población 69 y la muestra de tipo censal. La información se recolectó utilizando un cuestionario con preguntas cerradas y varias alternativas de respuesta Siempre (S), Casi Siempre (CS), A Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N). Los datos obtenidos fueron analizados y mostrados a través de tablas de frecuencia estadística y gráficos de barras. Los resultados arrojaron que el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos que se presentan en la organización, no reconoce el trabajo de los docentes y no tiene empatía con su personal, siendo estos los factores que determinan el desempeño laboral. Existen deficiencias en la promoción del dialogo entre el director y los docentes a su cargo; por lo tanto es indispensable utilizar técnicas como el coaching para mejorar las relaciones y que se posibilite que los miembros de la institución puedan trabajar en armonía, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades que los pueden llevar a la productividad, la calidad y la sostenibilidad de la educación, mejorando así su desempeño laboral.

**Palabras Clave:** Palabras Clave: Coach Organizacional, Comunicación Eficaz, Clima Organizacional, Procesos Gerenciales.

**Área prioritaria de UC:** Educación

**Área prioritaria de FACE:** Gerencia Educativa

**Línea de investigación:** Procesos Gerenciales en Educación.

**Temática:** Dirección en las Organizaciones Educativas.

**Sub temática:** Desarrollo gerencial



**UNIVERSITY OF CARABOBO FACULTY OF  
SCIENCES OF THE EDUCATION MANAGEMENT OF  
POSTGRADUATE MASTER'S DEGREE  
MANAGEMENT ADVANCED EDUCATION**



**ORGANIZATIONAL COACH AS DIRECTOR AND TEACHER JOB  
SATISFACTION**

**AUTHOR:** Lic. Suarez Francelyz

**TUTOR:** Msc. Jesus Garcia

**YEAR:** 2015

**ABSTRAC**

This research aims to study how the director acting as organizational Coach, and their management skills may influence on the improvement of the satisfaction of the teaching staff of the u. E "Juan Ramón Gonzáles Baquero". The research is based on the theories of motivation is a descriptive field study. The data collection was obtained directly from investigated subjects in the reality where are the facts; 69 population and census type sample. Information was collected using a questionnaire with closed questions and several alternatives for response always (S), almost always (CS), sometimes (AV), almost never (CN) and never (N). The data obtained were analyzed and displayed through tables of statistical frequency and bar charts. Results showed that the Manager does not manage strategies to resolve conflicts that arise in the Organization, does not recognize the work of teachers and has no empathy with their staff, these being factors that determine job performance. There are deficiencies in the promotion of the dialogue between the director and teachers in charge; It is therefore essential to use techniques such as coaching to improve relations and to enable the members of the institution can work in harmony, cooperate, and interpret needs and activities that can take you to the productivity, quality and sustainability of education, thus improving their work performance.

**Keywords:** Organizational Coach, Effective Communication, Organizational Climate Management Process.

**Priority area of UC:** education priority Area of FACE: management educational **research line:** managerial processes in education.

**Theme:** Management in educational organizations.

**Sub theme:** Management development

## INTRODUCCION

Es ampliamente conocido, que la educación debe estar en consonancia con la época y sociedad en donde se desenvuelve. En este sentido, durante la Conferencia Mundial de Educación Superior, llevada a cabo por la UNESCO (2009), se hizo énfasis en la necesidad de plantear y aplicar nuevos paradigmas en todos los niveles de la educación, capaces de afrontar las adversidades políticas, económicas y sociales que en el siglo XXI han surgido a nivel global.

En este orden de ideas, resulta importante resaltar el papel del director como el máximo representante de una institución educativa, ya que el director debe poseer habilidades gerenciales que le permitan valerse de un conjunto de herramientas y estrategias para alcanzar la eficacia y la eficiencia en todos los ámbitos (institucional, pedagógico y social, entre otros). Si un director carece de estrategias y recursos, su labor tendrá efectos negativos en los ámbitos antes mencionados.

Otro factor indispensable para lograr la efectividad y eficacia en lo concerniente a la educación es la satisfacción laboral que sienten los trabajadores de la educación respecto a su situación personal y laboral; Con esta cantidad de factores que obstaculizan la calidad de la educación, su eficacia, eficiencia e impacto en la sociedad, es indispensable el buen desempeño de la gestión directiva y sus habilidades para generar un mejor clima laboral, delegando funciones, siendo un comunicador eficaz, razonando críticamente, administrando el trabajo equitativamente, identificando el rol de cada docente y generando un entorno de apertura, confianza y respeto.

Por tal razón que resulta interesante estudiar cómo puede incidir el Director como coach organizacional y sus habilidades gerenciales en la mejora de la satisfacción de los docentes. Esta inquietud, refleja la necesidad de investigar al respecto a través del presente trabajo. De esta forma, el presente proyecto de investigación estará dividido en cuatro capítulos.

El Capítulo I: El Problema, contentivo de: Planteamiento del problema, Objetivos de la Investigación y Justificación; el Capítulo II: Marco Teórico, en el cual se evidencian los Antecedentes de la Investigación, las Bases Teóricas, Bases Legales y la Operacionalización de las Variables; seguidamente se encuentra el Capítulo III, que involucra el Marco Metodológico que contempla el Tipo y Diseño de la Investigación, Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos, Validez y Confiabilidad; para desarrollar luego el Capítulo IV, referido al Análisis de los resultados, las conclusiones y recomendaciones, referencias, anexos.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### **Planteamiento del Problema**

Actualmente, existe un interés generalizado en estudiar las condiciones laborales de los docentes y los factores que influyen de forma positiva o negativa en su satisfacción laboral. El sistema educativo en general, y el venezolano en particular, presenta varios aspectos negativos los cuales son enumerados por Garvi (2012), manifestando que se atraviesa por: "...una crisis en cuanto a recursos económicos, planta física, bajos sueldos, contrataciones colectivas incumplidas, exceso de matrícula, corrupción administrativa y burocracia, por mencionar algunos aspectos, lo que genera agotamiento, descontento y apatía en el cuerpo docente" (p. 10).

Al respecto, Suárez (2013), expresa que:

La educación venezolana está en crisis, en vez de discutir de avance, progreso, y temas fundamentales para la educación venezolana, estamos apenas luchando por un presupuesto justo y respeto de la autonomía. En Venezuela se debieran estar debatiendo temas primordiales como: mejorar sustancialmente la educación pública, incrementar el número de planteles con educación media y diversificada, incrementar los beneficios económicos al profesorado, subir los índices académicos para optar a la carrera de educación, incentivar la investigación, especialización y maestrías al profesorado, ampliar el horario académico para incorporar materias electivas y actividades culturales, ofrecer comedores escolares en todos los planteles educativos, revisión de los pénsum académicos e incorporación de materias fundamentales que permitan la comprensión del mundo actual (p. 8).

Según la referida autora, mientras se mantengan una educación pública pobre y una educación privada con deficiencias, mucho más le costará a Venezuela salir de la pobreza.



Los cambios que se han producido en el ámbito educativo no son suficientes, por lo que ésta problemática incide en el desarrollo y éxito de las instituciones educativas, especialmente en sus profesores y estudiantes. Con esta cantidad de puntos en contra, es indispensable el buen desempeño de la gestión directiva y sus habilidades en cuanto a generar un mejor clima laboral, delegando funciones, siendo un comunicador eficaz, razonando críticamente, administrando el trabajo equitativamente, identificando el rol de cada docente y generando un entorno de apertura, confianza y respeto.

Este fenómeno parece repetirse en América Latina, tal como lo comenta De Andreis (2006), principalmente a causa de una profunda crisis de índole económica, social, moral y cultural, por lo que se ha convertido en un tema prioritario, tanto que en algunos países se ha establecido un marco de capacitación docente, que considere tanto la prevención en salud como la educación. Al respecto, establece:

La situación emocional a la que el docente tiene que enfrentarse diariamente en el aula está contaminada con frecuencia por un clima de falta de hábitos de trabajo y estudio, agresividad y ausencia de límites claros, sumados a los cambios sociales a los que tiene que adaptar su actividad educativa y que acaban haciendo mella en su propio bienestar personal (p. 16).

En esta línea de ideas, Esteve y otros (2008), señalan además algunos elementos incidentes en el sistema escolar y que repercuten en el malestar docente; ellos son distinguidos en factores de primer y segundo orden:

Los factores de primer orden se refieren a variaciones registradas en el interior del clima de clase, las cuales inciden directamente sobre la acción docente limitándola, generando tensiones de carácter negativo en la práctica cotidiana y restringiendo los resultados que se consiguen con los alumnos... Los factores de segundo orden o contextuales se refieren a la creación de nuevas concepciones sociales de la educación, y aunque algunos de ellos tienen una fuerte incidencia en la actuación del profesor en el aula, hacen referencia al contexto organizacional y social en el que se ejerce la función docente. Aluden a condiciones que promueven una disminución de la motivación, la

enseñanza y del esfuerzo docente, influyendo sobre la imagen que el profesor tiene de sí mismo y de su trabajo profesional (p. 7).

Así mismo, De Andreis (ob. cit), destaca la importancia de la Gestión Directiva ante tantos problemas:

Es de suma importancia a nivel de la Gestión Educativa Institucional, generar espacios de reflexión docente, para identificar posibles patologías, disfunciones o malestares leves y así prevenir la incidencia que tienen sobre la escuela, los alumnos y los propios docentes, favoreciendo el ejercicio de la tarea educativa en un ambiente sano. Es importante crear un espacio donde los docentes puedan compartir sus vivencias y experiencias. El trabajo cooperativo puede, en definitiva, transformar una fuente de insatisfacciones personales en reflexiones profesionales compartidas (p. 6).

Se trata pues, de una situación repetida a nivel regional, donde se observan estadísticas alarmantes respecto a la educación y la situación laboral de los docentes. Así, Loret (2012), destaca la situación mexicana, como un caso ejemplificante, pues ocupa el primer lugar de ausentismo docente entre los países estudiados, evidenciándose a través de los directivos de secundaria, una alta incidencia de faltas en sus maestros, retardos, y limitaciones en la docencia por falta de preparación pedagógica.

Lo anterior, sirve de referencia para tener una idea de la situación educativa en Latinoamérica; en el caso venezolano, de acuerdo a los datos aportados por Escalona (2009), en los últimos años existe un incremento de la capacidad laboral reducida por diversas causas, lo que genera el traslado del personal docente a las áreas administrativas de los planteles, generando esto la contratación de personal suplente. Es por tal razón que esta investigación se centra en estudiar cómo el director actuando como Coach organizacional, y sus habilidades gerenciales pueden incidir en la mejora de la satisfacción de los docentes.

En la educación venezolana, la gestión directiva debe estar idealmente conformada por un director, como el máximo representante de una institución educativa; un subdirector, un coordinador académico y un coordinador de Control de estudios y evaluación. Tal como lo expresa Manes (2009), los roles gerenciales de los directores facilitan o bloquean los procesos, así como también los espacios y climas (funcionales o disfuncionales), donde opera una organización educativa. En este sentido, este autor asegura que, si el director pone en práctica sus habilidades gerenciales, la gerencia educativa es:

Un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas, orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica necesaria para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural (p. 162).

Por tanto, se debe comprender que la existencia de malestar docente contribuye con el desempeño de los mismos, pues se ven expuestos a condiciones psicológicas, sociales e institucionales que no contribuyen con su satisfacción laboral. Se entiende así que, la gestión directiva tiene como tarea garantizar la productividad, eficacia y calidad de la institución a su cargo.

Adicionalmente, debe entenderse que no todos los gerentes o directivos educativos poseen un perfil que les permita impulsar a los docentes a ejecutar su práctica pedagógica de manera exitosa, ya que muchos de ellos liderizan organizaciones de manera autocrática, o por el contrario no involucran a su personal en la toma de decisiones para solucionar los problemas que se presentan. Esto puede traducirse en carencia de habilidades gerenciales por parte de los directivos, y en un factor que puede alterar la satisfacción laboral del docente (Maduro, 2009).

Es así como encontramos actualmente una herramienta que contribuye en la gestión de la institución, potencializando las competencias a través del ser, se trata del *Coaching*, término utilizado para denominar a la relación profesional continua que permite a los individuos, profundizar en su conocimiento de sí mismo y de su entorno, aumentar su rendimiento para finalmente, mejorar su calidad laboral y de vida. Esta filosofía, 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 el éxito.

Para Lozano (2008), el coaching consiste en la creación de nuevos paradigmas con el fin de dar resultados innovadores a una necesidad dada, es decir, que a través del uso del coaching existe la posibilidad de incrementar el potencial al darnos cuenta de que habilidades disponemos para pasar los obstáculos.

Se considera que el buen director, bajo los postulados del coaching, se conoce así mismo, tiene claro sus objetivos, valores y las creencias que lo motivan, se traza un plan de acción en la institución, es coherente y consistente.

Es aquí donde el Director debe emplear sus habilidades como coach organizacional en las instituciones educativas, en tal sentido Hidalgo (2012), sostiene que la práctica del Coaching facilita los procesos de transformación humana y contribuye al desarrollo de las capacidades y habilidades individuales y colectivas para el éxito personal y organizacional.

Sin embargo, Suárez (2013), afirma que en la educación Venezolana no se ha alcanzado una labor pedagógica efectiva, ya que no se han creado las condiciones adecuadas de acuerdo a las necesidades educativas, ni con las necesidades del personal docente.

En este orden de ideas, la U.E. Juan Ramón González Baquero, no escapa a la realidad antes planteada, ya que existe un ambiente laboral poco motivador en cuanto a beneficios socio-económicos, en donde no se cumplen del todo las expectativas y reconocimientos profesionales de la docencia, así como existen deficiencias en la comunicación entre el personal directivo y el cuerpo docente, afectando las relaciones interpersonales de los mismos y el clima organizacional de la institución educativa, evidenciado por discusiones continuas, falta de comunicación, ausencia de docentes en las asambleas de dicha institución; adicional a esto, se observa una comunicación organizacional caracterizada por la falta de espacios para promover la cooperación, la tolerancia y la convivencia a nivel de directivos y docentes.

Estos factores negativos, desencadenan una gran apatía en el cuerpo docente, existiendo una falta de pertenencia con la institución educativa y una insatisfacción laboral que logra incidir en el desempeño educativo de los profesionales de la educación, generando como consecuencia que los profesores renuncien a sus cargos antes de finalizar el período académico o lo que puede ser aún peor, que descarguen sus frustraciones e inconformidades laborales dentro del aula de clase, desencadenando situaciones incómodas para todos los involucrados.

Por todo lo antes expuesto, surge la intención investigativa relacionada con establecer las verdaderas habilidades que debe poseer el tren directivo de una institución educativa para contribuir con la satisfacción laboral del docente y en función de ello, se buscará realizar el presente estudio en la U.E. Juan Ramón González Baquero, ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo. Así mismo, surgen las siguientes interrogantes, la cual va a servir para desarrollar la investigación:

¿Cuáles son las habilidades gerenciales utilizadas por el director como Coach Organizacional de la institución?

¿Cuál es el estado de la satisfacción laboral docente dentro de la institución?

¿Cuán importantes son las habilidades gerenciales del directivo - Coach en la satisfacción laboral docente en la U.E. Juan Ramón González Baquero?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar las habilidades gerenciales del director como coach organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la U. E. Juan Ramón González Baquero del Municipio Libertador – Estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar las habilidades gerenciales utilizadas por el director como coach organizacional de la institución.
- Identificar el estado de satisfacción laboral docente en la institución.
- Explicar la importancia de las habilidades gerenciales del director - coach como factor incidente en la satisfacción laboral del docente

### **Justificación**

En cuanto a la necesidad de la presente investigación, la insatisfacción laboral de los docentes y la disconformidad con su profesión, son temas preocupantes en la actualidad y objeto de debates e investigaciones a nivel mundial. Ya que, se constata que en los países no industrializados, los docentes constituyen uno de los grupos sociales que

más ha perdido en los últimos quince o veinte años, tanto en términos de salario como de reconocimiento en la sociedad.

Es por ello, que resulta pertinente investigar la relación que los docentes tienen con su trabajo, así mismo, la calidad de vida de los profesores, debería estar dirigida a fomentar estatutos justos, que impliquen desde una buena remuneración salarial, pasando por espacios de identificación con la enseñanza, es decir, que la educación por parte del profesional no sea vista como un medio de sobrevivencia, sino como una ciencia que debe potencializarse, hasta llegar a la formación personal.

En lo referente a la administración y gerencia de instituciones educativas resulta indispensable que los directivos desarrollen y apliquen correctamente sus habilidades gerenciales, ya que, a través de ellas se pueden generar espacios de reflexión docente, para identificar posibles patologías, disfunciones o malestares leves y así prevenir la incidencia que tienen sobre la escuela, los alumnos y los propios docentes, favoreciendo el ejercicio de la tarea educativa en un ambiente sano.

En base a lo antes expuesto, se necesita de un Coach; es decir, una persona que utilice el Coaching para facilitar que otras personas amplíen sus percepciones acerca de las posibilidades de actuación que están a su alcance, y consecuentemente logren mejores resultados. Para Bou (2007) “el coach es alguien que está a tu lado sosteniéndote la linterna, para que tengas las manos libres y te va pasando las herramientas a medida que las vas necesitando” (p 10). Desde dicha perspectiva un Coach docente ayuda a delimitar los objetivos de trabajo de su personal y facilita su consecución.

Desde el punto de vista Pedagógico, muchas de las investigaciones que se analizaron en el contexto de este trabajo, definen la importancia de indagar las características gerenciales y del clima organizacional en

instituciones educativas a sabiendas de la incidencia que este aspecto puede generar en el desempeño y productividad de los miembros. De allí que pueden generarse opciones que pudieren coadyuvar al mejoramiento continuo de la educación en cualquier nivel y modalidad del sistema educativo venezolano.

Con lo antes planteado se espera obtener aportes que constituyan una herramienta útil tanto para investigadores como directivos educativos en cuanto a la identificación y fortalecimiento de aquellas habilidades gerenciales que les permita impulsar a los docentes a ejecutar su práctica pedagógica de manera exitosa.

La presente investigación se encuentra enmarcada en la línea de investigación "Procesos Gerenciales", adscrita a la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, ámbitos a los que proveerá insumos de importancia que permitirán a futuros investigadores, continuar con la temática investigativa.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico, da base y sustento científico al trabajo de investigación, en tal sentido se mostrará en este capítulo las investigaciones previas que se relacionan con la temática directa o indirectamente, así como la fundamentación teórica que le dan soporte al planteamiento del problema. Rodríguez, Ochoa y Pineda (2010,) se refieren al marco teórico como: "...la sección donde se exponen fundamentos teóricos y referenciales que sustentarán el trabajo de investigación, enmarcados dentro de la línea y del área temática seleccionadas por el investigador" (p. 57).

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

Los antecedentes abordan investigaciones previas relacionadas con el tema en estudio, al referirse a este tema, Tamayo y Tamayo (2009), señala que "todo hecho anterior a la formulación del problema sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado" (p.149). Con ello, se pretende tomar elementos e ideas importantes de las investigaciones revisadas, a fin de que sirvan de base, para el desarrollo de este estudio, donde se destacan los aspectos más influyentes relacionados con las habilidades gerenciales de un director y su incidencia en la satisfacción laboral docente. En busca de diferentes perspectivas de abordaje del problema además de su solución, se consultó los siguientes trabajos.

Inicialmente, Pérez (2012), en su trabajo de investigación *El Coaching y su incidencia en el clima organizacional, en la unidad educativa Hipólito*

*Cisneros*, 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 “Hipólito Cisneros”, que se encuentra ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo. La investigación se enmarcó en una modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo. Cuya población fue 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.

La investigación antes mencionada resultara de gran utilidad como referentes teóricos recientes en cuanto al coaching, además se aplicó en una institución educativa del mismo estado.

Seguidamente Garvi (2012), en su trabajo *La Motivación en el logro de la satisfacción en la labor docente de la U.E. Juan Ramón González Baquero*, buscó analizar la motivación como factor influyente en la satisfacción de la labor docente. La investigación se enfocó desde la perspectiva descriptiva con diseño de campo; la muestra estuvo conformada por 27 docentes a los cuales se les aplicaron encuestas policotómicas. La validez del instrumento fue confirmado a través del indicador de confiabilidad Alfa de Crombach, siendo confiable en un 0,86%.

Entre las conclusiones que plantea el autor se puede afirmar 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.

Dicha referencia es de gran utilidad para la investigación planteada, puesto que se encuentra vinculada con respecto al tema de la satisfacción laboral docente. Coincidentalmente, la referida investigación se realizó en la misma institución educativa, sólo que el autor se enfocó en la motivación, corroborando que en la institución educativa existen antecedentes recientes sobre la inconformidad docente en cuanto a su situación laboral.

Asimismo, Ramírez (2007), presentó su artículo de investigación *Los niveles de satisfacción laboral del maestro venezolano, 10 años después (1996-2006)*. El estudio presenta los resultados obtenidos sobre los niveles de satisfacción laboral en una muestra de 1473 docentes en 10 estados de Venezuela en el año 2006 y los compara con los resultados obtenidos en una investigación similar realizada a 750 docentes en 1996 concluyendo que existen diferencias estadísticas significativas, señalando que bajaron los niveles de satisfacción laboral docente en cuanto a factores motivadores, lo que se puede interpretar como que, el docente se encuentra insatisfecho con su trabajo.

El referido estudio sirve de antecedente ya que trata la misma temática de la satisfacción laboral docente, además de que es interesante ver que a pesar de haber transcurrido 10 años, los niveles de satisfacción docente disminuyeron, lo que quiere decir que se agravaron y desmejoraron.

Finalmente, Cordero (2005), en su trabajo *Gestión de Recursos Humanos como medio para mejorar la satisfacción laboral de los docentes en la Unidad Educativa Pedro Gual de San Joaquín – Edo. Carabobo*, la autora resalta que la gerencia de los planteles educativos requiere asumir el manejo

eficiente de los recursos humanos y esto ayudaría a incrementar los niveles de satisfacción laboral y profesional de los docentes. El estudio es descriptivo con un diseño de campo, el cual utilizó una muestra de 32 docentes a los cuales se les aplicó un cuestionario con escala tipo Lickert. La confiabilidad se determinó a través del indicador alfa de Crombach obteniéndose 0,98% de confianza.

La investigadora concluye que la gerencia de recursos humanos contempla una serie de elementos como la participación, la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la creatividad e innovación, las relaciones interpersonales, y la capacitación, entre otras. Conjuntamente con los elementos del indicador satisfacción laboral, constituyen un binomio que implementándose en forma frecuente y continúa en la institución objeto del estudio, mejoraría los niveles de satisfacción de los docentes, por lo cual se hizo necesario sugerir un cuerpo teórico del deber ser, posible y deseable de la gestión de recursos humanos en educación, como un mecanismo que coadyuve a mejorar los niveles de satisfacción de los profesionales de la docencia.

Es así como este trabajo se considera como antecedente, pues trata la satisfacción laboral docente enfocándose principalmente en los recursos humanos de una institución educativa. Tiene relación con la presente investigación, ya que los encargados de los recursos humanos dentro de las instituciones educativas son los directores junto con sus habilidades gerenciales.

## **Bases Conceptuales**

### **Coaching**

Para Bou (2009), el coaching es una técnica que pretende descubrir la ciencia del ser humano como ente particular. Es un proceso que se crea

como mínimo entre dos personas donde uno (el coach) procura que el otro (el coachee) tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo y encuentre motivación para actuar responsablemente, tras el dominio de su cuerpo, emociones y su lenguaje, desafiándose a sí mismo para conseguir sus objetivos tanto dentro del dominio del ser como del hacer.

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

El coaching es una forma suave de despertar la conciencia de los desequilibrios existentes y de ayudar a que la persona encuentre su propio equilibrio vital, un camino hacia delante que resulte provechoso para su trabajo y su función en la sociedad. Esto suele implicar la creación de una visión de futuro o de un ideal al que aspirar, algo muy distinto de luchar para sobrevivir evitando los problemas.

La esencia del coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.

El Coaching “procede del verbo inglés to coach, entrenar y es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.”(Kaiser, 2011)

Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

## **El Proceso del Coaching**

Para García (2010), en el proceso de coaching se parte de la premisa de que el coachee (quien recibe el coaching) es la persona misma que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta. En vez de enseñar, el entrenador facilita al pupilo a que aprenda de sí mismo. En este sentido, 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 máximo a tus oyentes.

### **Sesiones de Coaching**

Para llevar a cabo un proceso de coaching el profesional debe tener una serie de competencias y de habilidades de comunicación que se adapten a cada persona. Estas habilidades se suman a su propia formación. Además es necesario un manejo de las técnicas de resolución de conflictos, de negociación, de planificación estratégica, de habilidades de liderazgo y auto-liderazgo por otro lado, el profesional aplica la escucha profunda y el arte de la mayéutica, es decir hacer al cliente preguntas poderosas y retadoras (Kaiser, 2011).

Saber la técnica y conocer la metodología es necesario para ejercer el coaching, pero la clave de un buen entrenador no está en los conocimientos de la técnica sino en sus habilidades personales, de escucha activa, compromiso, orientación al logro, entre otros. De esta manera resulta imprescindible el desarrollo del dominio humano.

### **Modalidades del Coaching**

Una de las modalidades es el **coaching sistémico** que promueve en el cliente el desarrollo del talento individual, de sus competencias organizacionales y de ambientes de alto desempeño. Se hace énfasis a través de un enfoque de procesos, abriendo posibilidades para hacer distinciones entre lo que "mueve" a la persona: ideas, creencias, valores, prejuicios; identifica los entornos sociales en los que participa y los roles con los que se comunica.

Se encuentra también el **coaching coercitivo**, centrado en el uso del lenguaje y cómo éste determina nuestros comportamientos y emociones. El entrenador ontológico, trabajará fundamentalmente centrado en la elaboración de significado verbal y mental del cliente, buscando que dichos significados apoyen los objetivos del entrenador.

- **Co-Active Coaching** es, según la escuela americana The Coaches Training Institute (CTI) donde se origina, el modelo de coaching más extendido en la actualidad. Desde 1992 ha transformado la vida de miles de ejecutivos, líderes, emprendedores y coaches de todo el mundo. Se basa en el principio de la co-actividad, que pone un especial énfasis en el diseño de la relación entre el coach y el cliente para que el cliente salga fortalecido y logre antes sus objetivos.
- **Autocoaching** es una metodología basada en el **coaching ontológico** y que apoyándose en la creación de opciones con el **coaching de la Variedad** busca desarrollar el potencial profesional y humano para conseguir lo mejor de uno mismo sin ayuda presencial. Es un método que enseña a ser feliz y disfrutar de la vida con las personas que te rodean desde el autoconocimiento y la aplicación de un compromiso para mejorar.



- **Coaching de la variedad**, es un motor taxonómico completo e integrado que facilita a la persona entrenada a seleccionar en una base de datos compuesta por un listado de ejemplos de factores y cambios relacionados entre sí de forma jerárquica. Partiendo de las ideas del pensamiento lateral y de los factores de Frederick Herzberg se ha sometido al coaching a un proceso total de reingeniería en el que se ha desarrollado y patentado una aplicación informática personalizada que modelizara todas las variaciones aportadas de religiones, culturas, edades, profesiones, etc.
- **Coaching de vida**, centra su atención en el desarrollo de habilidades que mejoren las áreas personales del entrenado, sea su vida sentimental, relacional, su estado físico y la obtención de metas personales.
- **Coaching ejecutivo**, o coaching a empresas en cambio, centra su trabajo en el desarrollo de habilidades que faciliten la obtención de resultados en el ámbito corporativo. En este caso, el enfoque apunta a entrenar la capacidad de liderazgo, comunicación, administración del tiempo y los elementos personales que influyen directamente en los resultados económicos de la empresa. Es una metodología muy utilizada en los altos mandos a nivel internacional.
- **Coaching Estructural** es la modalidad que, integrando diferentes filosofías, psicologías y avances científicos, se ciñe en todo momento al criterio de lo que el Coaching es y significa en su versión más ortodoxa. Esta manera de vivir el Coaching se alimenta tanto de la sabiduría de culturas milenarias (oriental, egipcia, griega, entre otras.) como de las aportaciones de algunas corrientes psicológicas (Humanista, Constructivista, entre otras.), a la vez que de los más recientes e

innovadores avances científicos (neurociencias, Física Cuántica, entre otras.).

El Coaching Estructural también adopta diversos métodos (socrático, GROW, etc.), modelos de contextos empresariales (estrategia, orientación a resultados, entre otros.), y en él conviven diferentes trabajos de prestigiosos maestros y autores de grandes obras como H. Maturana, V. E. Frankl, C. G. Jung y K. Wilber, entre otros. Una de las grandes influencias en el Coaching Estructural es precisamente el Estructuralismo del S. XX (de ahí su apellido) En él encontramos varias aplicaciones, y de entre ellas, algunas para el ámbito lingüístico y social-antropológico de la mano de Ferdinand de Saussure y de Claude Lévi-Strauss, respectivamente.

- **Coaching Integral** se le puede confundir con lo "Integral" o la psicología Integral de Ken Wilber. Sin embargo es el primer modelo de Coaching que surge con fuerza en España, en el 2001, y el segundo en Latinoamérica, después del coaching ontológico. Este modelo de Coaching Integral, aunque mantiene cierto espíritu de lo Integral de Ken Wilber lo que lo destaca sobre otros, es la integración de diferentes filosofías, disciplinas y herramientas tanto de las empresas como del deporte.

Si se busca en los records se encontrará que el Coaching Integral fue sin duda alguna el segundo modelo de Coaching más desarrollado, del cual nombres como el Coaching Estructural se alimentaron años después. En el libro "Abre el melón" de José Luis Menéndez - Editorial Santillana, Mayo 2002 es el primer libro español que habla del Coaching, y en el ya se menciona el Coaching Integral.

- **Coaching filosófico** es una modalidad de coaching que busca evitar la fragmentación conceptual que existe en las diversas escuelas de coaching, formulando el mismo a través de fundamentos filosóficos que le den un sustento adecuado y que le brinden un sólido carácter académico.
- **Redes o asociaciones de coaching.** Existen cientos de ellas a través de las cuales se organizan y prestan servicios generales. Estas asociaciones suelen ser privadas, ya que la profesión aún no está regulada del todo pero tienen su peso y dan prestigio a sus asociados.

Es preciso subrayar que el coaching está avalado como parte de la modificación de conducta, ya que sus métodos, desde la observación a dinámicas de grupo, han sido desarrollados desde la psicología y otras disciplinas como la pedagogía. En este sentido, puede entenderse como una forma de intervención psicológica.

Así, por ejemplo, la modificación de conducta tiene en alta estima la observación directa por parte del terapeuta en el contexto natural de la conducta, tal y como hacen los coaching, sin embargo no suele disponerse de medios para ello en una consulta clínica, colegio o contexto laboral. Para ello existe importante desarrollo teórico y práctica sobre cómo realizar este tipo de estrategias metodológicas, optimizando en la medida de lo posible la fiabilidad y validez del método.

### **Habilidades Gerenciales en el Coaching Organizacional**

En un contexto general, Drucker (citado por García, Rojas y otros, 2008), define las habilidades gerenciales como un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de

trabajo u organización. Entre estas habilidades se encuentran: Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión del tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones y Trabajo en equipo.

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- *Habilidades Técnicas*: Involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

Este tipo de habilidades van muy relacionadas con el perfil profesional y con la trayectoria que tenga el gerente.

- *Habilidades Humanas*: Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas.

Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, entre otros.

- *Habilidades Estratégicas o Conceptuales*: Se involucra en la formulación de nuevas ideas, conceptos o relaciones abstractas y en la resolución creativa de problemas, entre otros.

Estas habilidades conceptuales tienen que ver con la capacidad del gerente de tomar decisiones integrando distintos puntos de vista y poder anticiparse a eventos futuros (pensamiento estratégico).

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelve más o menos importante los distintos tipos de habilidades. Sin embargo, el liderazgo que desarrolle

cada uno determinará su nivel en la organización y la capacidad de adaptarse a los cambios en la organización.

La aplicación de estas habilidades va desde la dirección de proyectos específicos hasta la dirección total de empresas, instituciones de gobierno y ONG's.

En el caso de las instituciones educativas, García, Rojas y otros (2008), consideran que la autoridad formal es el Director, se espera de él un conjunto de capacidades y conocimientos en las diversas labores que debe desempeñar y es el responsable de la eficacia y del progreso de la institución.

En dicho ámbito educativo, como en otros; se suelen utilizar términos como gerente, gerencia, y otros términos similares, pero no siempre con la correspondencia en la precisión del significado. En una sociedad tan cambiante como la actual, el término gerencia ha evolucionado.

En relación a lo antes expuesto, Manes (2009), presenta un concepto sobre lo que denomina Gerenciamiento Institucional Educativo, definiéndolo como un “proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar la eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y transcendencia cultural” (p 35).

### **Características de la Personalidad**

Temperamento equilibrado: permite diferenciar la función (Director) de la persona. Si no se equilibra el temperamento, se puede decaer con facilidad, desviar los objetivos, restringiendo el potencial y el rendimiento.

- Tolerancia crítica: se trata del grado de seguridad ante el qué dirán, tener confianza en sí mismo, en cómo llevar adelante las decisiones, el control del impacto emocional que produzca la crítica.
- Seguridad y capacidad de decisión: la toma de decisiones, muchas veces complejas, requieren de fortaleza de personalidad, seguridad, y capacidad de decisión.
- Claridad a fin de evitar ambigüedades y confusión: es decir, tener la convicción de que las decisiones son el resultado de la experiencia, el saber y el cargo que las legitima.
- Actitud de reflexión y Autocrítica: lo cual conduce a una autoevaluación constante, precaución ante logros y humildad en aciertos. Ejercitar la reflexión y la autocrítica y reconsiderar situaciones, efectuando las correcciones necesarias, lo que constituye una necesidad permanente en su quehacer.
- Actitud democrática: objetivos y políticas acordadas con los principales miembros del sistema contribuyen con una gestión democrática donde la información circula con claridad. Los principios acordados son fundamentales para mejorar la convivencia institucional, y constituyen, a la vez, el primer criterio rector para el propio director.
- Congruencia en la actuación: esto significa obedecer las normas institucionales, y reducir al mínimo los espacios de excepción. Crear canales, espacios y modalidades necesarias para mantener múltiples situaciones en concordancia con las normas.
- Facilidad de comunicación: generar espacios y redes de comunicación sobre los valores que den soporte al proyecto institucional, de modo

que circule y oriente el trabajo para la coherencia sostenida entre enunciados y prácticas.

- Conciencia de que cada institución determina con sus ideales-valores, sus políticas y acciones.
- Liderazgo: entendiéndose como el ejercicio indispensable de influencia y capacidad convocante. La tarea para conducir requiere de capacidad para motivar, para estimular a los diferentes miembros del equipo, promoviendo lo mejor de cada quien para el logro de un clima de satisfacción personal e institucional.
- Agilidad en la conducción de grupos: el director debe ser un hábil negociador y tener facilidad para penetrar en los diferentes vínculos sociales, lo cual debe estar acompañado de capacidades cognoscitivas y emocionales necesarias para la interacción social.

En referencia a lo antes expuesto Lejtman (citado por García, Rojas y otros, 2008), afirma:

El director influye para lograr que un equipo de gente trabaje dentro de cierto estilo, con un objetivo común, con compromiso, responsabilidad y gusto por lo que hace. Le corresponde mantener unido al equipo de trabajo en función de los ideales institucionales (p.84).

Esto quiere decir que, el Director debe demostrar una serie de capacidades gerenciales, intelectuales y cognitivas que deben sobresalir en forma de un evidente liderazgo, para así poder guiar correctamente la organización que se le ha encomendado (institución educativa).

### **Habilidades del Coach Docente**

Para Bou, J (2009), lo que se requiere de un Coach docente es:

“... que posea una serie de habilidades y/o cualidades que le permitan realizar su profesión con solvencia, entre las que se destacan: saber escuchar, ofrecer una disponibilidad, saber hacer su trabajo, ser competente, tener buen ánimo, una actitud mental positiva, y sobre todo una metodología precisa” (p. 16).

El director bajo los supuestos del coaching, necesita un amplio espectro de competencias que generalmente son:

- Competencias Aptitudinales: que determinan sus conocimientos, habilidades e inteligencia.
- Competencias de Personalidad: que definen su carácter y forma de ser, a través de la humildad, flexibilidad, curiosidad, seguridad en sí mismo, consistencia, coherencia, convicción, proactividad.
- Competencias Relacionales: Que demuestren su dominio en ambientes sociales, mediante la inteligencia emocional.

### **Competencias de coaching empresarial**

Dentro del Coaching empresarial encontramos varias competencias que nos servirán para lograr los resultados esperados, implica coordinar y liderar la acción en forma coherente con lo previamente planificado y organizado: siendo como una vía para alcanzar resultados deseados.

- **Competencias emocionales.-** Sirve para poder generar estados de ánimos y emociones que dinamicen a las personas a realizar acciones necesarias para poder alcanzar los resultados planificados, demostrando alegría pese a las dificultades que puedan ocurrir. Para que el gerente pueda lograrlo necesita interpretar lo que siente y lograr que otros también lo logren.
- **Competencias corporales.-** Un gerente como coach debe saber manejar la situación por lo que necesita saber relajarse, centrarse y mostrar a otros como



mostrarse, mostrar a otros como ir a un mismo ritmo, que sus objetivos estén relacionados para así sentir que están realizando un trabajo en equipo.

- **Competencias comunicacionales.-** Es cuando los gerentes han integrado con destreza sus competencias lingüísticas con las emocionales y corporales permitiéndole:
  - Lograr comunicar valores, visión, misión, estrategias y planes.
  - Dar a conocer detalladamente, el contexto, lo perseguido y lo planificado.
  - Hacer comprender todo lo que conlleva.
  - Compartir emocionalmente la satisfacción de lograr lo deseado.
  - Lograr comprometer a todos y cada uno, en el logro exitoso y sostenido de lo deseado, pese a las dificultades y la eventual escasez de recursos, con:
    - Un alto grado de cumplimiento, ya que lo deseado genera confianza en todos y cada uno

## **Capacidades Necesarias para un Director**

### ***Capacidad para captar totalidades dinámicas:***

Esto se refiere a poder diferenciar lo significativo de lo accesorio, lo que resulta de gran utilidad y precisión para cambiar en función del mejoramiento constante y de lo que debe mantenerse porque atañe a la identidad. Esta visión global alcanza tanto lo interno como lo externo y su interrelación, lo cual permite decidir qué cambiar, qué mantener, qué privilegiar, y a qué renunciar.

El director de una institución educativa es, al mismo tiempo, el impulsador de proyectos, es quien establece objetivos y políticas y quien revisa sistemáticamente procesos y resultados, haciendo las necesarias correcciones. La visión global es la imagen buscada, la escuela deseada.

También es necesario que realice acciones equilibradas entre el presente (función táctica: hoy) y el futuro (función estratégica: mañana). A fin de garantizar la permanencia y el desarrollo de la institución.

### ***Capacidad para Delegar:***

Esto requiere el ejercicio de delegar tareas a un grupo de colaboradores que de ese modo comparte la responsabilidad por el sostenimiento del proyecto institucional. Con delegar, se aprende a las pérdidas inevitables de experiencias en las que no se va a participar.

El ejercicio de la delegación exige acuerdos previos entre las partes sobre qué se delega y cómo, hasta dónde es autónomo cada miembro del personal, cuáles son sus funciones, y ante quién rinde cuentas. Delegar es la transferencia planificada de autoridad y funciones. Se puede delegar autoridad y funciones; pero nunca la responsabilidad puede delegarse totalmente. La delegación bien entendida consiste en un interjuego, un equilibrio entre confianza y lealtad, autonomía y espíritu de equipo.

### ***Capacidad para armar y animar Equipos de Trabajo Eficaces:***

Esto es parte relevante de la función de un director, lo que consiste en impulsar la formación de equipos de trabajo y brindarles el sostén que los anima con la visión del proyecto institucional.

Considerando lo anterior Letjman (citado por García, Rojas y otros, 2008), recomienda con cada equipo reuniones semanales para intercambios productivos, acerca de la problemática institucional, e incluso de situaciones personales, emociones y afectos que atraviesan la labor, pues el acrecentamiento de los lazos grupales favorece la pertenencia y el compromiso.

La explicación clara de roles, de tareas, de niveles de autonomía, y de iniciativa, el compromiso y la responsabilidad reducen las falsas expectativas y mejoran el trabajo.

***Capacidad para generar la Circulación Sistemática de la Información:***

Esta circulación entre diferentes actores y sectores de la institución facilita la convivencia en la misma. Lo que se traduce en una exigencia de respuestas prudentes, rápidas y claras. Dar la cara, citar a grupos, ser ágil en las decisiones, e instrumentar cualquier recurso que logre contrarrestar el carácter perturbador o contradictorio del rumor. Ya que este genera olas de informaciones confusas que repercuten en la credibilidad de la figura del director.

***Capacidad para trabajar con Ética y Compromiso:***

De acuerdo con Uribe B. (2005), el liderazgo es una forma especial de influencia que pretende inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos y creencias) en función de tareas o proyectos, ahora se hace necesario establecer estructuras y procesos en la escuela que posibiliten un ejercicio múltiple y dinámico del mismo, esto es, que al margen de su posición administrativa y rol, existan profesores que actúen como facilitadores de otros o bien se responsabilizan de proyectos particulares.

En este sentido la institución educativa, es un proceso dinámico donde coexisten un conjunto de fuerzas diversas que compiten; las cuales provienen de diferentes filosofías, valores, intereses, personalidades, antecedentes y diversidad de capacidades educativas de los actores sociales involucrados con la institución. Cada una de esas fuerzas compite por atención especial, por obtener la máxima prioridad, por recursos o

simplemente por aprobación. Por lo tanto, una institución educativa prospera cuando los directores reconocen esas diferencias y ejercen su liderazgo para aprender de ellas y no para suprimirlas; cuando convierten esas tensiones y diferencias en fuentes de creación. Con conciencia de esa realidad diversa, y a veces poco cómoda, el liderazgo del director se construye basado en dos valores fundamentales: El Director confía en la colectividad y el Director confía en sí mismo como líder.

De esta manera, Uribe B. (2005), hace referencia a que el liderazgo académico de los directivos debe ser el elemento central que determina el éxito o fracaso de la tarea escolar, para que de esa forma se impregne el centro escolar de un verdadero trabajo pedagógico que permita incentivar la participación comprometida de todos los integrantes de la comunidad escolar en las tareas educativas, ya que al participar en el proceso los diversos agentes educativos, tanto el cuerpo directivo como el colegiado docente comparten el propósito y el compromiso de mejorar la calidad; tomando conciencia de que el cambio hacia la mejora educativa requiere un cambio de actitudes; y que el proceso de calidad transforma la cultura de la organización.

### **Satisfacción Laboral**

La satisfacción se expresa a través del grado de complacencia o agrado que sienten los trabajadores respecto a su situación laboral, tanto a nivel institucional, como a nivel social y hasta personal. Al respecto, Camacaro (2010), considera qué:

La satisfacción laboral puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas

de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño (p.15).

Además considera que los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario. La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones trabajador-organización, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

En lo referente a las Instituciones educativas, Moreno y Menéndez (2006), afirman que:

En la docencia como en cualquier otra profesión, la satisfacción de los profesionales es una variable importante que hay que considerar en sí misma y también como retroalimentación necesaria para la mejora organizativa. Ya que la satisfacción laboral es una parte muy importante de la satisfacción vital, dada la dedicación y significación que para todos en general tiene el trabajo. (p.101).

En función a lo anterior, se entiende la satisfacción laboral docente como un estado emocional positivo o placentero consecuencia o resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Criterios próximos a la satisfacción estarían en relación con los sentimientos de monotonía, de aburrimiento y de confort (a veces considerados como componentes del criterio de satisfacción).

En concordancia con lo antes planteado, Robbins (citado por Garvi, 2012), definen la satisfacción en el trabajo como “una variable al comportamiento organizacional, es la actitud general del individuo ante su propio trabajo, la diferencia entre la cantidad de recompensa que reciben los trabajadores y la cantidad que creen deberían recibir” (p. 19). De igual

forma, se considera indispensable que la gente se interese en las actitudes del personal, porque estos son un aviso de problemas potenciales en la organización. Un personal satisfecho traslada su satisfacción a su vida y a su salud. Estas satisfacciones se traducen en una mayor productividad, en menos faltas al trabajo y en la disminución de los niveles de rotación.

En este orden de ideas la satisfacción e insatisfacción laboral de los docentes tienen que ver con la actitud de esto a su trabajo, dependiendo tanto de las características individuales de los mismos, como de las tareas y condiciones de trabajo que hay que desempeñar; así como también de la relación y perspectivas de los docentes con los directivos.

### **Ambiente laboral**

Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización. Muchas veces los empleados de una organización se desarrollan en un ambiente hostil, al ambiente laboral muchas veces viene determinado por el tipo de liderazgo que exista, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la institución. Al respecto Alves (2000) expresa que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima organizacional favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

La satisfacción en el trabajo puede ser definida como una actitud general del individuo hacia su trabajo. Está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación (Blum y Naylor, 1988); es una consecuencia entre la contribución que realiza el trabajador y su expectativa en el entorno laboral. Puede estar determinada por los tipos de

actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar sus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés).

La satisfacción laboral puede ser percibida a través de algunos elementos, tales como: que el personal sea bien recompensado a través de sus sueldos y salarios acordes, obviamente, con las expectativas de cada uno, que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas, lo cual mejora su desempeño; y que el personal busque que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario (Smith, Kendall y Hulin, 1969)

### **Clima armónico**

Campos (2015) expresa que la dinámica de un grupo está íntimamente relacionada con nuestra manera de concebir como docentes el proceso educativo. La forma de actuar de un docente en el aula es el resultado de sus experiencias como miembro de una familia, como escolar, como profesionalista y como ciudadano; donde adquiere creencias, hábitos, conocimientos, costumbres y valores; una cultura acerca de lo que es la escuela y la función de un docente.

El proceso de enseñanza aprendizaje es, así mismo, un proceso de comunicación, y por tanto, vinculado a la relación que el docente logra establecer con el alumno y con el grupo, a una relación más cálida y cercana, evidentemente mayor participación significativa, y por tanto, mayor aprendizaje; recordemos que el aprendizaje debe ser un proceso activo en el cual el maestro es un mediador y el alumno el sujeto activo del mismo, que a través de la reflexión, descubrimiento y acción, hace suyo el conocimiento y desarrolla competencias.

## **Sensibilidad institucional**

Finèz (2012) expresa que la sensibilidad es un valor que poseemos todas las personas, es una propensión natural muy nuestra, pero cuando hablamos específicamente de sensibilidad social, desafortunadamente un gran número de seres humanos no la ha desarrollado, o mejor dicho, no ha tenido nunca una mínima motivación para desarrollarla. Por ello, nos referimos a el valor de la sensibilidad social, para imprimir en todo el personal institucional el hecho de hacer nuestras las diversas problemáticas sociales, que en gran medida nos aquejan a todos, pero que son más evidentes en nuestras comunidades deprimidas.

Ante esto, tenemos el deber moral de actuar solidaria y responsable en beneficio de este grupo de personas, interesarnos e implicarnos en sus necesidades, dar de nuestra entrega generosa; pero sobre todo, trabajar mucho en ir forjándonos una conciencia social adulta, comprometida fuertemente en luchar en contra de todas estas injustas situaciones de empobrecimiento que se sigue produciendo en la sociedad.

Complementariamente, si a este valor le sumamos la pasión, entendida como esa emoción intensa por hacer algo, en algún momento de nuestras vidas llegaremos a ser verdaderos seres sensibles y apasionados sociales por contribuir con la reducción de las terribles injusticias que se cometen a diario en contra de nuestro prójimo.

## **Valoración Profesional**

De acuerdo con el autor Botella (2008), aproximarse a la valoración profesional en el trabajo para seleccionar a los trabajadores por su contribución potencial al activo de la sociedad. Muy posiblemente el



rendimiento neto esté en una conjunción de la capacidad de trabajo y la tendencia al error.

Una máxima esencial al juzgar a un trabajador, sea del nivel profesional que sea, es que quien hace cosas, se equivoca; y quien no hace nada, nunca yerra. Por tanto, la persona rentable socialmente es la que comete errores y por ello el empeño esencial de los responsables de la más alta gestión de una sociedad debe dirigirse a la formación de los trabajadores más activos para progresivamente controlar su margen de error. La madurez de ese control se encuentra en la autoevaluación, porque constituye el más inmediato filtro del error y exime a la dirección de costosos sistemas de rectificación.

De este modo la valoración profesional de una persona se apoya en tres características:

1. Su capacidad productiva.
2. Su capacidad autoevaluativa.
3. El porcentaje de error.

### **Valoración Personal**

La valoración personal es el concepto que tenemos de nuestra valía, se basa en nuestros sentimientos, pensamientos, experiencias y sensaciones que las personas tienen de si mismas. Es decir tiene que ver con quererse y aceptarse tal y como somos, es la suma de los auto juicios que una persona hace reconociendo cualidades y admitir defectos y limitaciones, así como hacerse respetar y actuar con seguridad y autoconfianza. (García 2013)

El auto concepto son auto representaciones conscientes y reconocidas a través de la descripción de nuestras capacidades y características. este

varía según la relación que mantenemos con los demás, el auto concepto se construye a lo largo del desarrollo, gracias a la participación de diferentes personas sean del entorno familiar, escolar e incluso el laboral, que es donde las personas reconocen tus cualidades, te valoran, recibes halagos y felicitaciones o por lo contrario tu valoración disminuye o simplemente no se fortalece.

Dos son los componentes de nuestro auto concepto:

1. los cognitivos que son nuestros pensamientos, es decir la creencia de la imagen corporal, los valores, las habilidades.
2. los componentes evaluativos que son nuestros sentimientos.

Las formas en las que se expresa una buena valoración personal son.

- actuar con independencia
- asumir responsabilidades
- afrontar retos de modo entusiasta
- estar orgulloso de cada logro
- tolerar la frustración
- ser capaz de influir de modo positivo
- participar de modo social activo

### **La influencia social**

Alguna vez te has preguntado, ¿porqué una sola persona puede movilizar a sociedades enteras? como hizo Hitler, o ¿cómo pudo ahogarse una persona en el mar, mientras en la playa lo estaban viendo muchas personas y ninguna hizo nada para salvarla? Pues la respuesta es, la influencia social. Psicotip (2012)

La influencia social, es un proceso psicológico social dónde una persona intenta influir en los comportamientos y actitudes de otros. Ésta incluye la persuasión, la conformidad social, la aceptación social y la obediencia social.

A través de las normas sociales aprendemos a comportarnos en sociedad, éstas normas pueden ser explícitas o implícitas, y en cada grupo social habrá normas de comportamiento diferentes (en cada familia, cada grupo de amigos, cada colegio, cada trabajo...), la persona que entra en un grupo adquiere las normas de ese grupo mediante un proceso de socialización: a través de la imitación...va aprendiendo las normas de ese grupo.

## **Bases Teóricas**

### **Teorías que Sustentan la Investigación**

La literatura nos muestra muchas teorías relacionadas con la satisfacción laboral, analizada como un concepto global y, por tanto, unidimensional o bien como un concepto multidimensional considerando diferentes aspectos o facetas que pueden variar de forma independiente (Capelleras, 2001).

### **El Factor Dual de Herzberg**

En este contexto, la teoría de Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) también denominada Teoría de los dos factores. El primer factor es señalado como intrínseco o motivador, incluye la relación empleado-trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad. El segundo factor es extrínseco, aglomera las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo (Atalaya, 1999). Por medio de encuestas que arrojaron datos sobre la satisfacción de las personas en sus trabajos, Herzberg determinó que el bienestar tiene relación con la estimulación personal, el reconocimiento, los logros, y la autorrealización

(Factor Motivadores). Mientras que lo contrario le es atribuido al entorno donde la persona realiza sus tareas, las relaciones personales, las condiciones de trabajo, y la política de la organización (Factores Higiénicos).

De los dos grupos antes mencionados posteriormente se elaboró el concepto de Job Enrichment (enriquecimiento del trabajo), que son indicaciones para evitar la monotonía, incrementado la responsabilidades y la valoración de las personas, la autonomía, la retroalimentación, y el ambiente de trabajo, son los puntos principales.

### **Los tres Factores de MacClelland**

Esta teoría establece que las personas tienen tres características que indican el factor de motivación de cada una (el logro, el poder y la afiliación). Primero están aquellos en que el impulso de obtener éxito es constante y la estimulación la alcanzan desarrollando actividades que aspiren a la excelencia, de aparente importancia, y siempre esperan una devolución por su trabajo (el logro). Luego, le siguen los individuos que buscan influir en su entorno y que aspiran al reconocimiento y la valoración de su grupo de trabajo (el poder). Por último, se ubican los que la motivación la consiguen en las relaciones interpersonales, habituados al trabajo en grupo (la afiliación).

McClellan (1961) en su teoría de las necesidades establece tres variables básicas en la satisfacción laboral. La necesidad de logro reflejada en el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La necesidad de afiliación percibida como la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder vista desde el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y

algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997).

### **La teoría de la equidad**

Adams (1963), autor de la teoría de la Equidad, considera a la satisfacción laboral de un empleado, como una relación entre la motivación, el desempeño y la satisfacción. La teoría sostiene que el equilibrio de bienestar del trabajador depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas, es decir, las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, incluso, con las de otras personas en la empresa y en la sociedad (Davis y Newstrom, 1994).

Los modelos expuestos hasta el momento analizan al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización por mas pequeña que sea y como si esta a su vez no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona. El modelo que se explica a continuación subsana la omisión indicada, demostrando el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea. Stacy Adams considera que *a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas*, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir *existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas)*, pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Las teorías antes descritas han servido de fundamento en muchas investigaciones empíricas al tratar de determinar cuáles son los principales

factores de la satisfacción laboral, por esta razón sirven de soporte para el desarrollo de esta investigación

### **Bases Legales**

La presente investigación, está fundamentada legalmente, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), La Ley Orgánica de Educación (2009), y el reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000).

De la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se citan los artículos más relevantes referidos a la educación. Primeramente, el artículo 102:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley (pag.37).

En este artículo se estipula las finalidades de la educación, englobándola en cuatro parámetros, que el educando debe desarrollar su plena personalidad, ciudadano apto para la vida y el ejercicio de la democracia, el fomento de la cultura y el espíritu de solidaridad humana.

En Venezuela, tanto en la educación pública como en la privada, los directores deben tener una formación pedagógica y su respectiva credencial académica, para poder ejercer funciones de dirección, regulado por el Estado, tal como lo establece la Ley Orgánica de Educación (2009) en su artículo 6, en cuyo literal g, numeral 2, establece que el Estado ejerce la rectoría regulando, supervisando y controlando "...la gestión de centros e instituciones educativas oficiales y privadas, con la participación protagónica de toda la comunidad educativa." (p. 4), mientras que en el numeral 3 literal j, norma que los órganos nacionales con competencia en materia educativa planifican, ejecutan y coordinan políticas y programas orientados a "La creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social." (p. 6).

En este artículo se observa que todo docente debe cumplir con las normas establecidas, bien sea en instituciones pública o privada, que debe trabajar con ética profesional y eficiencia en los distintos roles que se desempeñe, garantizando un ambiente acorde y el fiel cumplimiento de la meta establecidas en la institución. El artículo antes mencionado, se relaciona con la presente investigación, debido a que menciona los valores fundamentales que deben existir en el marco de la educación y por ello los directivos y docentes deben ser ejemplo de la buena comunicación y relaciones interpersonales armónicas para poder transmitir esto a los educandos.

Estas características se ratifican y sustentan en el artículo 2 de la Ley del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) ya que el director de una escuela debe ser una persona líder, con aspiraciones de crecer personal y profesionalmente, y su labor debe ser cumplida a través de muchas

actividades para las cuales debe establecer relaciones con los alumnos, personal docente, administrativo y obrero, padres y representantes y entidades educativas, quienes determinan un ambiente con constantes cambios para este constante crecimiento personal y profesional del director.

Adicionalmente, en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), en su artículo 139, expone que la actualización, la especialización de funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituye un derecho para todo el personal docente en servicio. Las autoridades educativas competentes, en atención a las necesidades y prioridades del sistema educativo fijarán políticas, establecerán programas permanentes de actualización de conocimientos, perfeccionamiento y especialización de los profesionales de la docencia con el fin de prepararlos, en función del mejoramiento cualitativo de la educación.

Lo anteriormente expuesto, conduce a la reflexión de que en el ámbito del gerente educativo, especialmente en la función del administrador, revisten gran interés todos los aportes que se hagan a su formación y capacitación continua, debido a que la actuación de la gerencia educativa es señalada como uno de los factores responsables de la crisis del sistema educativo venezolano.

En el reglamento del ejercicio de la profesión docente se establecen los derechos y deberes de los docentes estableciendo un equilibrio en lo que se refiere a dar y recibir, para así poder escalar dentro de la organización educativa de acuerdo a los méritos obtenidos y al trabajo realizado por el docente.

Las diversas leyes que rigen en la República Bolivariana de Venezuela poseen un basamento legal que protege y respalda las diversas profesiones,



es deber del Director de una institución educativa conocerlas y aplicarlas adecuadamente para el bienestar colectivo de los que conforman una comunidad educativa.

Tabla N° 1

**OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

**Título: EL DIRECTOR COMO COACH ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION**

<b>LABORAL DEL DOCENTE</b> las habilidades gerenciales del director como coach organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la U. E. Juan Ramón González Baquero del Municipio Libertador – Estado Carabobo.				
Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items
1- Diagnosticar las habilidades gerenciales utilizadas por el director como coach organizacional de la institución.	Habilidades gerenciales del coach organizacional: son las habilidades que posee el docente para realizar su labor con solvencia	Competencias del coach organizacional	Aptitudinales	1, 2
			Trabajo en equipo	3, 4, 5,6
			Delegación	7,8,9
			Motivación	10,11
		Capacidades del directivo	Compromiso	12,13
2- Identificar el estado de satisfacción laboral docente en la institución.	Satisfacción laboral docente: es el grado de complacencia o agrado que sienten los individuos respecto a su situación tanto a nivel institucional como a nivel social y personal	Ambiente laboral	Mejoras laborales	14
			Clima armónico	15,16
		Sensibilidad institucional	Valoración profesional	17,18,19
			Valoración personal	20,21,22
		Influencia social	Contexto	23,24

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico según Palella y Martins (2010) es: “...una guía procedimental, producto de la reflexión, que provee pautas lógicas generales pertinentes para desarrollar y coordinar operaciones destinadas a la consecución de objetivos intelectuales o materiales del modo más eficaz posible” (p. 79). Es decir que en esta sección se va a explicar el método y las técnicas aplicadas por el investigador, para que el lector pueda entender claramente que fue lo que se hizo y como se hizo.

#### **Tipo de Investigación**

Igualmente, según Palella y Martins (ob. cit.), el tipo de investigación se refiere a: “...la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios”. (p. 88).

En cuanto al nivel de la investigación fue de naturaleza descriptiva, ya que de acuerdo a los referido autores se busca incluir: “...descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos” (p. 92). Es decir que en esta investigación se buscó analizar las habilidades gerenciales del director como coach organizacional y su influencia en la satisfacción laboral docente. Según la obra citada el nivel descriptivo se enfoca en conclusiones dominantes y analiza como una persona, grupo o cosa se maneja o funciona en el presente.

## **Diseño de la investigación**

En la investigación se presenta un panorama del plan o estrategias, que permitieron conducir todo el proceso de recolección de información y su procesamiento, para dar respuestas a las interrogantes centrales del estudio.

Para los efectos de este trabajo, se utilizó un diseño de campo, definido por Arias (2009), como: “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos” (p.31); asimismo, fue de corte transeccional, en vista que las mediciones se realizarán en un solo momento, en un tiempo único (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

## **Población**

Para Arias (2006), “La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81).

En este sentido, las unidades de estudio a las cuales se les llamará población, en el caso específico de la U.E. Juan Ramón González Baquero, estará conformada por (69) docentes incorporados a la cuadrilla profesional desde el primer año de Educación Media y hasta el quinto año de bachillerato.

## **Muestra**

En cuanto a la muestra, de acuerdo a Arias (2009), “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83). Para la presente investigación, la selección de la muestra utilizo un muestreo probabilístico estratificado, el cual según Arias (ob. cit) “...consiste en dividir la población en subconjuntos cuyos elementos posean características

comunes, es decir estratos homogéneos en su interior. Posteriormente se hace la escogencia al azar en cada estrato” (p.84).

Al respecto, Vivanco (2005), establece que: “cada estrato es una agrupación independiente de las demás, lo cual permite inferir los resultados a la población de origen de cada estrato en forma autónoma” (p.81). Así mismo, el referido autor afirma que: “una buena estratificación se produce cuando se generan estratos altamente homogéneos, los cuales son una condición necesaria para una buena estimación” (p.81).

Por lo tanto la muestra, se va a subdividir en dos subpoblaciones como lo son los 36 docentes de educación media (de 1ero, 2do y 3er año), y los 33 docentes de educación diversificada (4to y 5to año). Después que las unidades de muestreo han sido divididas en estratos, se seleccionó toda la población.

**Tabla Nº 2**  
**CONSISTENCIA DE LA MUESTRA**

<b>U.E JUAN RAMÓN GONZÁLEZ BAQUERO</b>			
		<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>
<b>Estrato A</b>	Docentes Educación Media Y Básica	35	35
<b>Estrato B</b>	Docentes Educación Media y Diversificada	33	33
<b>Estrato C</b>	Personal Directivo	1	1
<b>Total...</b>		<b>69</b>	<b>69</b>

**Fuente:** Autor (2015)

## **Técnicas de recolección de datos**

Tomando en cuenta lo citado por Arias (2009), “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos de información. Las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico, el cual posee un aplicabilidad general” (p. 67). Así mismo, Palella, y Martins (2010), indican que existen cuatro tipos de técnicas: la observación, la entrevista, la encuesta y la prueba; así mismo señalan que las técnicas de recolección de datos se empiezan: “Una vez realizado el plan de la investigación y resueltos los problemas que plantea el muestreo” (p. 115).

La entrevista y la encuesta son las técnicas empleadas para la recolección de los datos. Igualmente, según Palella y Martins (ob. cit), expresan que: “La entrevista es una técnica que permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el entrevistador (el investigador) y el entrevistado” (p. 119), y definen la encuesta como “...una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p.123).

Es por ello que ambas técnicas permitieron recolectar la información necesaria, para realizar los respectivos contrastes entre las habilidades gerenciales de un director y la satisfacción laboral docente.

## **Instrumento**

A tal efecto, se elaboró dos un instrumento; en primer lugar se va a trabajar con el guión de entrevista no estructurada subclasificada como entrevista informal, la cual según Arias (ob. cit):

Se reduce a una simple conversación sobre el tema de estudio. Lo importante aquí no definir los límites de lo tratado ni ceñirse a ningún esquema previo, sino hacer hablar al entrevistado, con el fin de

obtener un panorama de los problemas más resaltantes de los mecanismos lógicos y mentales del respondente, de los puntos que el considera básico (p. 129)

Dicho guion de entrevista constará de veinte y cuatro preguntas, todas enmarcadas en lo referente a las habilidades gerenciales que debe poseer un Director como Coach de una Institución.

Dichas habilidades se expresan a continuación:

- Competencias del Coach Organizacional
- Capacidades del directivo
- Ambiente laboral
- Sensibilidad institucional
- Influencia social

### **Validez**

Según Palella y Martins (ob. cit.), es aquella que “representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p. 160). El criterio de validación para la encuesta en esta investigación, será la validez de criterio y de contenido, mediante el procedimiento de juicio de expertos, para lo cual se procedió de la siguiente manera:

Se seleccionaron tres especialistas: Metodología de la Investigación, Estadística, Gerencia y Recursos Humanos.

A cada experto se le entrego por escrito, el propósito del estudio, definición de la población, la operacionalización de las variables, conceptualización de los objetivos y el instrumento de validación en el cual se recogerá la opinión de cada especialista.

- Una vez obtenida la información, se verifico de acuerdo al veredicto dado por los expertos del área que: todos los indicadores de la encuesta, guardan relación con los objetivos y su redacción es clara.
- Por último se realizó el cálculo del índice de confiabilidad y el índice de concordancia de los expertos.

### **Confiabilidad**

En cuanto a la confiabilidad del instrumento Palella y Martins (2010) establecen que:

La confiabilidad es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida: es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetibilidad. (p. 164).

Para el cálculo de la confiabilidad se utilizará el Alfa de Cronbach, el cual se calcula a partir de las correlaciones entre los ítems.

Alfa de Cronbach se calculará así:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

Donde:

- $S_i^2$  es la varianza del ítem  $i$ ,
- $S_r^2$  es la varianza de los valores totales observados y
- $K$  es el número de preguntas o ítems.

Al aplicar la referida formula y realizar los respectivos cálculos, se obtiene que:

$$st^2 = (x-x)^2/n$$

$$\alpha = k/k-1(1-\sum si/st^2)$$

$$\alpha = (10/10-1)*(1-15,64/50,18)$$

$$\alpha = (1,111)*(0,608)$$

$$\alpha = 0,764$$

Luego de aplicar una prueba piloto para determinar el índice de confiabilidad del instrumento, se obtuvo como resultado para veinticuatro (24) ítems y diez (10) individuos una confiabilidad correspondiente a 0,764, lo cual resulta aceptable para autores como Palella y Martins (2010).

### **Procedimiento para la recolección de la información**

Para recaudar los datos de la presente investigación, se envió con anticipación una carta a los directivos de la U.E. Juan Ramón González Baquero, a fin de informarles sobre los objetivos del presente proyecto de investigación y solicitar su autorización para llevarlo a cabo e informar al personal docente sobre el mismo, y de esta manera contar con el mayor apoyo de dicho personal a la hora de contestar (siguiendo las pautas) con sinceridad y objetividad los instrumentos elaborados, lo que permitió obtener toda la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados en la presente investigación.

### **Análisis y organización de los datos**

Resultó indispensable definir las técnicas usadas en la interpretación de los datos, con el objeto de presentar la información obtenida de manera



sucinta y sencilla, para lo cual se empleó la estadística descriptiva, cumpliendo a cabalidad con todas las normas exigidas por dicha estadística.

Al respecto, Sabino (2006), afirma que:

El análisis de los datos no es tarea que se improvisa, como si recién se comenzara a pensar en él luego de procesar todos los datos. Por el contrario, el análisis surge más del marco teórico trazado que de todos los datos concretos obtenidos y todo investigador que domine su tema y trabaje con rigurosidad deberá tener una idea precisa de cuáles serán los lineamientos principales del análisis que habrá de efectuar antes de comenzar a recolectar datos (p. 74).

De acuerdo al tipo de datos que se analizaron, se derivaron las técnicas y procedimientos que se detallan a continuación

### **Análisis Cuantitativo**

“Este tipo de operación se efectúa naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación”. Sabino (ob. cit). Los datos se presentaron en un conjunto de tablas para su procesamiento. Cabe destacar que los datos del instrumento diseñado fueron representados en gráficas de barra, con su debido procesamiento e interpretación, elaborados por programas computarizados con la finalidad de organizar y mostrar el dato claramente.

## **CAPITULO IV**

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

Para dar significado a los datos recolectados en la presente investigación, la cual consiste en el análisis del director como coach organizacional y la satisfacción laboral docente en la U.E. Juan Ramón Gonzales Baquero, fue imprescindible la introducción de un conjunto de operaciones en la fase de procesamiento y análisis de los resultados, con la finalidad de organizarlos y dar respuesta a las interrogantes y objetivos planteados en este estudio, con el propósito de evidenciar los principales hallazgos, conectándolos directamente con las bases que sustentan la investigación.

Una vez recolectada toda la información a través de las técnicas e instrumentos antes mencionados y atendiendo a las interrogantes de la presente investigación, se realizó el análisis e interpretación cuantitativo de los mismos para cumplir con el desarrollo de los objetivos establecidos por la investigadora.

En consecución a lo antes planteado, se procedió a representar de manera general, de forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos en cada ítem empleando diagramas de barra.

A continuación se presenta en análisis cuantitativo de los resultados:

**Variable:** Habilidades Gerenciales del Coach Organizacional

**Dimensión:** Competencias del Coach Organizacional

**Indicador:** Aptitudinales

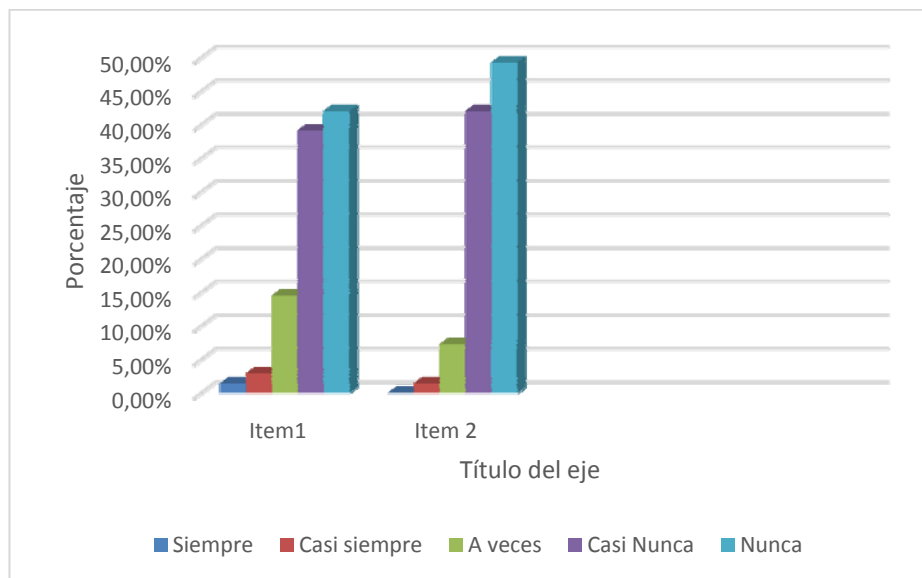
**Ítems:**

- 1 El director manifiesta seguridad a la hora de tomar decisiones
- 2 El director se muestra tolerante a la hora de manejar situaciones complejas en la institución

**Tabla N° 3:** Competencias del Coach Organizacional-Aptitudinales

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1	1,44%	2	2,89%	10	14,49%	27	39,13%	29	42,02%
2	0	0%	1	1,44%	5	7,24%	29	42,02%	34	49,27%

**Gráfico N° 1:** Competencias del Coach Organizacional - Aptitudinales



**Fuente:** Autor (2015).

## Interpretación

El Gráfico número 1, refleja los datos que se obtuvieron a través del instrumento de investigación. Los ítems número 1 y 2 se encuentran enmarcados dentro de la Variable: Habilidades Gerenciales del Coach Organizacional, del cual se desprende la Dimensión referente a: Competencias del Coach Organizacional. El ítem número 1 buscaba indagar si el director manifestaba seguridad a la hora de tomar decisiones, es por ello que 42.02% de los encuestados manifestó que “nunca” ocurría, mientras que 39,13% escogió la opción de “casi nunca”, 14.49% manifestó que “A veces”, 2.89% expreso que “casi siempre” mientras que 1.44% manifestó que “siempre”. Lo que permite concluir que el director de la institución educativa presenta y refleja deficiencias a la hora de tomar una decisión.

Por su parte el ítem número 2, buscaba conocer si director se muestra tolerante a la hora de manejar situaciones complejas en la institución. Los encuestados reflejaron en 49.27% que “nunca” se mostraba tolerante, mientras que 42.02% escogió la opción “casi nunca”; 7.24% escogió la opción de “a veces” mientras que 1.44% escogió la opción “casi siempre”, lo que permite concluir que existe una falta de tolerancia ante eventualidades.

Se confirma con esta respuesta lo expresado por Maduro quien expresa que no todos los gerentes o directivos educativos poseen un perfil que les permita impulsar a los docentes a ejecutar su práctica pedagógica de manera exitosa, ya que muchos de ellos liderizan organizaciones de manera autocrática, o por el contrario no involucran a su personal en la toma de decisiones para solucionar los problemas que se presentan. Esto puede traducirse en carencia de habilidades gerenciales por parte de los directivos, y en un factor que puede alterar la satisfacción laboral del docente (Maduro, 2009).

**Variable:** Habilidades Gerenciales del Coach Organizacional

**Dimensión:** Competencias del Coach Organizacional

**Indicador:** Trabajo en equipo

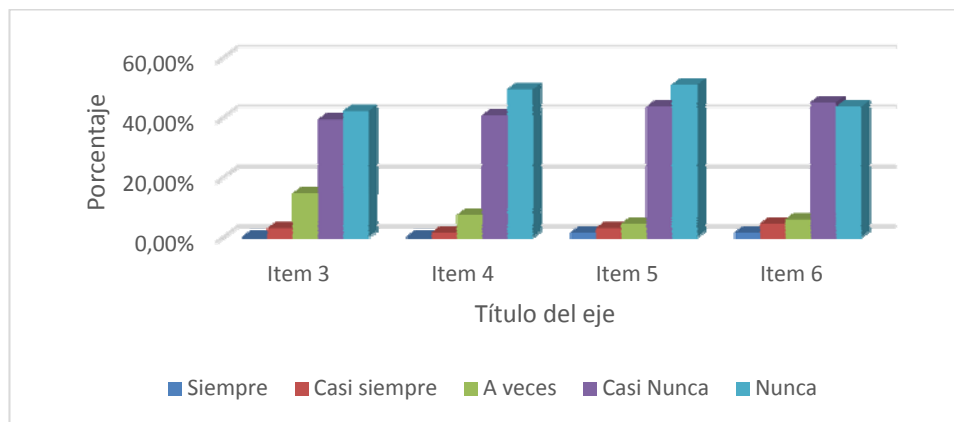
**Ítems:**

- 3 El director Posee habilidades para mejorar la relación laboral entre los docentes, personal administrativo y obrero
- 4 El director Pone en juego sus capacidades para mejorar el clima organizacional e institucional.
- 5 El director integra a todo el personal (docente, obrero y administrativo) a que se involucren en las diversas actividades de la institución
- 6 Existe interacción entre el director con el personal docente para el logro de las actividades y metas establecidas

**Tabla N° 4:** Competencias del coach organizacional-Trabajo en equipo

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	0	0%	2	2,89%	11	14,49%	27	39,13%	29	42,02%
4	0	0%	1	1,44%	5	7,24%	28	40,57%	35	50,72%
5	1	1,44%	2	2,89%	3	4,34%	30	43,47%	33	47,82%
6	1	1,44%	3	4,34%	4	5,79%	31	44,92%	30	43,47%

**Gráfico N° 2:** Competencias del Coach Organizacional-Trabajo en equipo



**Fuente:** Autor (2015)

## Interpretación

El Gráfico número 2, refleja los datos que se obtuvieron a través del instrumento de investigación. Los ítems número 3, 4, 5 y 6 se encuentran enmarcados dentro de la Variable: Habilidades Gerenciales del Coach Organizacional, del cual se desprende la Dimensión referente a: Competencias del Coach Organizacional y se tiene como indicador el trabajo en equipo. El ítem número 3 buscaba indagar si el director poseía habilidades para mediar en la relación laboral que existe entre el personal docente, administrativo y obrero, es por ello que 42.02% de los encuestados manifestó que “nunca” existía la intención de mejorar la relación entre los miembros de la comunidad educativa, mientras que 39,13% escogió la opción de “casi nunca”, 14.49% manifestó que “a veces”, 2.89% expresó que “casi siempre” mientras que un 0.00% no escogió la opción de “siempre”. Lo que permite concluir que el director de la institución educativa no integra a los miembros de la institución educativa, mostrando debilidades en lo que se refiere al trabajo en equipo.

Por su parte el ítem número 4, buscaba conocer si el director presenta habilidades para generar mejoras en el clima organizacional. Los encuestados reflejaron en 50.72% que “nunca” se buscaba mejorar el clima organizacional, mientras que 40.57% escogió la opción “casi nunca”; 7.24% escogió la opción de “a veces” mientras que 1.44% escogió la opción “casi siempre”, lo que permite concluir que existen deficiencias para propiciar un buen clima de trabajo.

El ítem número 5 indaga en sus encuestados, si el director involucra a todos los miembros de la institución educativa en las diversas actividades. La opción de “nunca” estuvo representada por 47.82%, mientras que la opción de respuesta “casi nunca” estuvo representada por 43.47%, quedando las opciones “a veces”, “casi siempre” y “siempre” con un porcentaje de

selección de 4.34%; 2.89% y 1.44% respectivamente lo que permite concluir que existe una deficiencia en el trabajo grupal.

El último ítem que se ve relacionado con el indicador trabajo en equipo es el número 6, el cual buscaba conocer si el personal directivo incorporaba a los docentes a cumplir metas institucionales y académicas. La no inclusión de los docentes en las metas institucionales fijadas se ve reflejada en las opciones de respuesta “nunca” y “casi nunca” con un porcentaje de 43.47% y 44.92% respectivamente, mientras que las opciones “a veces”, “casi siempre” y “siempre” están representadas por un porcentaje de selección de 5.79%, 4.34% y 1.44% respectivamente, lo que permite concluir que muy poco se incluye al docente al logro de los objetivos trazados.

Tal como lo expresa Manes (2009), los roles gerenciales de los directores facilitan o bloquean los procesos, así como también los espacios y climas (funcionales o disfuncionales), donde opera una organización educativa. En este sentido, este autor asegura que, si el director pone en práctica sus habilidades gerenciales, la gerencia educativa es:

Un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas, orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica necesaria para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural (p. 162).

**Variable:** Habilidades Gerenciales del Coach Organizacional

**Dimensión:** Competencias del Coach Organizacional

**Indicador:** Delegación

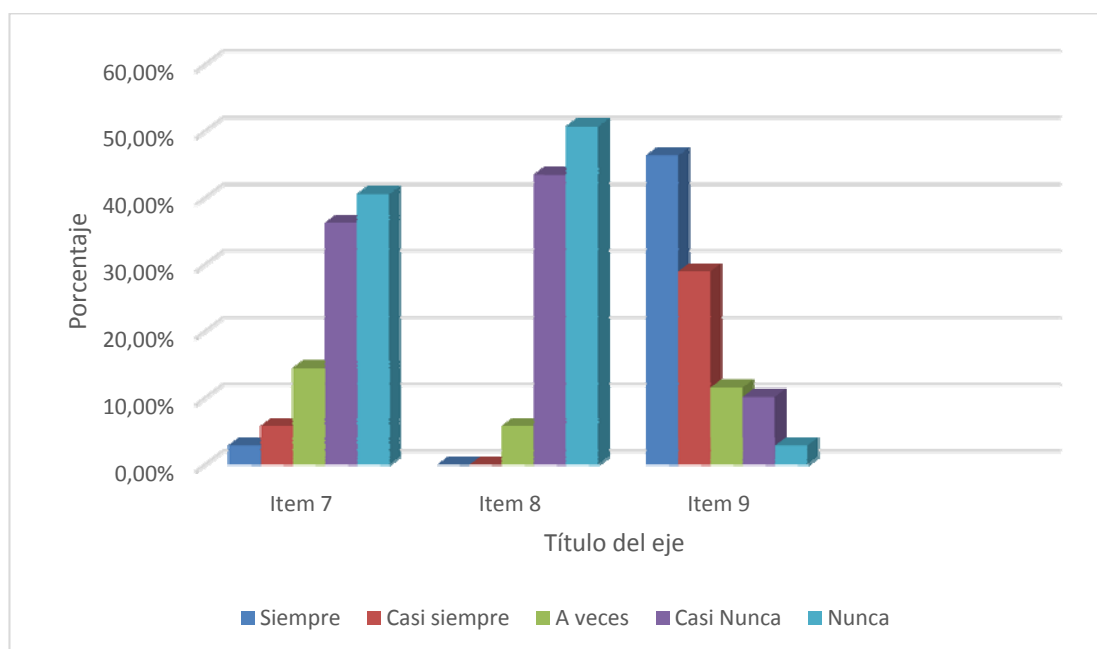
**Ítems:**

- 7 El director acepta sugerencias de parte del personal docente que está a su cargo
- 8 El director establece criterios de control institucional en conjunto con el personal docente
- 9 El director delega funciones a los demás miembros del equipo directivo

**Tabla N° 5:** Competencias del Coach Organizacional-Delegación

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	2	2,89%	4	5,79%	10	14,49%	25	36,24%	28	40,58%
8	0	0%	0	0%	4	5,79%	30	43,47%	35	50,72%
9	32	46,38%	20	28,98%	8	11,59%	7	10,15%	2	2,89%

**Gráfico N° 3:** Competencias del Coach Organizacional-Delegación



**Fuente:** Autor (2015)



## Interpretación

El Gráfico número 3, refleja los datos que se obtuvieron a través del instrumento de investigación. Los ítems número 7, 8 y 9 se encuentran enmarcados dentro de la Variable: Habilidades Gerenciales del Coach Organizacional, del cual se desprende la Dimensión referente a: Competencias del Coach Organizacional, temiendo como indicador la “delegación”. El ítem número 7 buscaba indagar si el director acepta sugerencias del personal docente que se encuentra a su cargo, es por ello que las opciones “nunca” y “casi nunca” fueron seleccionados por 40.58% y 36.24% de los encuestados respectivamente, quedando la opción de “a veces” con 14.49% y las opciones “casi siempre” y “siempre” con 5.79% y 2.89% respectivamente. Lo que permite concluir que existen deficiencias en lo que se refiere a tomar en cuenta las opiniones del cuerpo docente.

El ítem número 8 busca conocer si el director establece criterios de control institucional en conjunto con el personal docente, encontrándose que las opciones “nunca” y “casi nunca” fueron seleccionadas por 50.72% y 43.47% respectivamente, quedando la opción de “a veces” con 5.79% y por último las opciones “casi siempre” y “siempre” con 0.00% no siendo seleccionadas por ninguno de los encuestados. Lo que permite concluir que la delegación de funciones en cuanto a los criterios de control institucional son muy bajos.

El ítem número 9 buscaba indagar si el director delega funciones en los demás miembros del cuerpo directivo siendo las opciones “siempre” y “casi siempre” las más seleccionadas con 46.38% y 29.98% respectivamente, quedando la opción “a veces” con 11.59% y las opciones “casi nunca” y “nunca” con 10.15% y 2.89%. Lo que permite concluir que el director tiende a delegar funciones sólo a los demás miembros del cuerpo directivo.

En el caso de las instituciones educativas, García, Rojas y otros (2008), consideran que la autoridad formal es el Director, se espera de él un conjunto de capacidades y conocimientos en las diversas labores que debe desempeñar y es el responsable de la eficacia y del progreso de la institución.

En dicho ámbito educativo, como en otros; se suelen utilizar términos como gerente, gerencia, y otros términos similares, pero no siempre con la correspondencia en la precisión del significado. En una sociedad tan cambiante como la actual, el término gerencia ha evolucionado.

En relación a lo antes expuesto, Manes (2009), presenta un concepto sobre lo que denomina Gerenciamiento Institucional Educativo, definiéndolo como un “proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar la eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y transcendencia cultural” (p 35).

**Variable:** Habilidades Gerenciales del Coach Organizacional

**Dimensión:** Competencias del Coach Organizacional

**Indicador:** Motivación

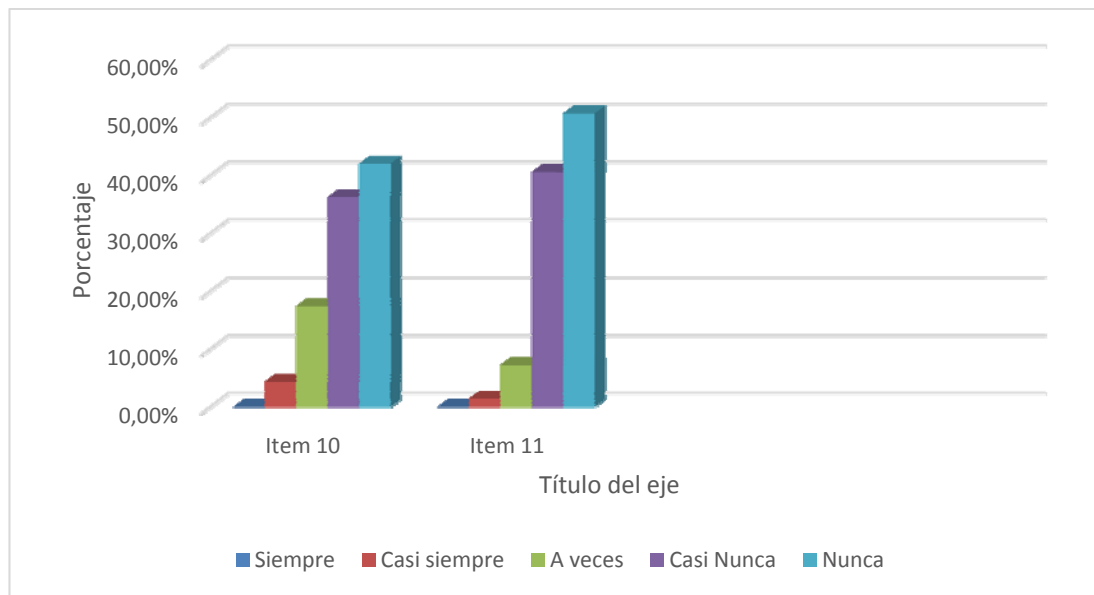
**Ítems:**

- 10 El director promueve la motivación del personal a su cargo para cumplir con las actividades establecidas
- 11 El director se muestra entusiasta ante el personal de la institución al momento de planificar las diversas actividades institucionales

**Tabla N° 6:** Competencias del Coach Organizacional-Motivación

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	0	0%	3	4,35%	12	17,40%	25	36,24%	29	42,02%
11	0	0%	1	1,44%	5	7,24%	28	40,58%	35	50,72%

**Gráfico N° 4:** Competencias del Coach Organizacional- Motivación



**Fuente:** Autor (2015)

## Interpretación

El Gráfico número 4, refleja los datos que se obtuvieron a través del instrumento de investigación. Los ítems número 10 y 11 se encuentran enmarcados dentro de la Variable: Habilidades Gerenciales del Coach Organizacional, del cual se desprende la Dimensión referente a: Competencias del Coach Organizacional, temiendo como indicador la “motivación”. El ítem número 10 buscaba indagar si el director promueve la motivación del personal a su cargo para cumplir con las actividades establecidas, es por ello que las opciones “nunca” y “casi nunca” fueron seleccionados por 42.02% y 36.24% de los encuestados, quedando la opción de “a veces” con 17.40%, la opción “casi siempre” con 4.35%, y por último la opción “siempre” con 0.00%, no siendo seleccionada por ninguno de los encuestados. Lo que permite concluir que existe una falta de motivación por parte del director hacia su cuerpo docente.

El ítem número 11 buscaba conocer si el director promueve al personal docente a su cargo a planificar nuevas actividades, es por ello que las opciones “nunca” y “casi nunca” fueron seleccionados por 50.72% y 40.58% de los encuestados, quedando la opción de “a veces” con 7.24%, la opción “casi siempre” con 1.44% y por último la opción “siempre” con 0.00%, no siendo seleccionada por ninguno de los encuestados. Lo que permite concluir que existe una falta de motivación por parte del director hacia su cuerpo docente para generar nuevas actividades.

En la educación venezolana, la gestión directiva debe estar idealmente conformada por un director, como el máximo representante de una institución educativa; un subdirector, un coordinador académico y un coordinador de Control de estudios y evaluación. Tal como lo expresa Manes (2009), los roles gerenciales de los directores facilitan o bloquean los procesos, así como también los espacios y climas (funcionales o disfuncionales), donde

opera una organización educativa. En este sentido, este autor asegura que, si el director pone en práctica sus habilidades gerenciales, la gerencia educativa es:

Un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas, orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica necesaria para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural (p. 162).

Por tanto, se debe comprender que la existencia de malestar docente contribuye con el desempeño de los mismos, pues se ven expuestos a condiciones psicológicas, sociales e institucionales que no contribuyen con su satisfacción laboral. Se entiende así que, la gestión directiva tiene como tarea garantizar la productividad, eficacia y calidad de la institución a su cargo.

**Variable:** Habilidades Gerenciales del Coach Organizacional

**Dimensión:** Competencias del Coach Organizacional

**Indicador:** Capacidades del Directivo-Compromiso

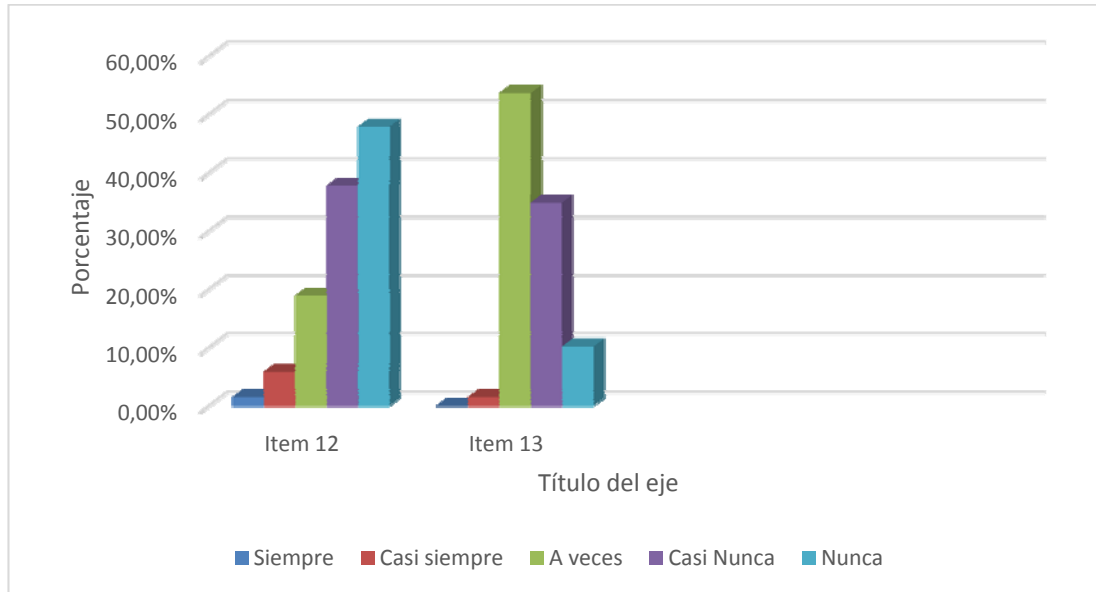
**Ítems:**

- 12 El director demuestra capacidad para crear un ambiente laboral basado en la armonía y el respeto
- 13 El director demuestra compromiso en el desarrollo de sus funciones

**Tabla N° 7:** Capacidades del Directivo-Compromiso

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	1	1,44%	4	5,79%	13	18,84%	26	37,68%	33	47,82%
13	0	0%	1	1,44%	37	53,62%	24	34,78%	7	10,15%

**Grafico N° 5: Capacidades del Directivo-Compromiso**



**Fuente:** Autor (2015).

### **Interpretación**

El Gráfico número 5, refleja los datos que se obtuvieron a través del instrumento de investigación. Los ítems número 12 y 13 se encuentran enmarcados dentro de la Variable: Habilidades Gerenciales del Coach Organizacional, del cual se desprende la Dimensión referente a: Capacidad del directivo, temiendo como indicador el compromiso”. El ítem número 12 buscaba indagar si el director supervisa al personal docente durante las diversas actividades realizadas, es por ello que las opciones “nunca” y “casi nunca” fueron seleccionados por 47.82% y 34.78% de los encuestados, quedando la opción de “a veces” con 18.84% la opción “casi siempre” con 5.79% y por último la opción “siempre” con 1.44%. Lo que permite concluir que existe una falta de compromiso por parte del directivo de la institución.

El ítem número 13 buscaba conocer si el director supervisa las diversas actividades realizadas por el cuerpo docente a su cargo, es por ello que las opciones “nunca” y “casi nunca” fueron seleccionados por 10.15% y 34.78% de los encuestados, quedando la opción de “a veces” con 53.62%, la opción “casi siempre” con 1.44%, y por último la opción “siempre” con 0.00%, no siendo seleccionada por ninguno de los encuestados. Lo que permite concluir que medianamente existe un proceso de supervisión por parte del director al cuerpo docente.

Tal como lo expresa Manes (2009), los roles gerenciales de los directores facilitan o bloquean los procesos, así como también los espacios y climas (funcionales o disfuncionales), donde opera una organización educativa. En este sentido, este autor asegura que, si el director pone en práctica sus habilidades gerenciales, la gerencia educativa es:

Un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas, orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica necesaria para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural (p. 162).

Por otro lado, En un contexto general, Drucker (citado por García, Rojas y otros, 2008), define las habilidades gerenciales como un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización. Entre estas habilidades se encuentran: Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión del tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones y Trabajo en equipo.

**Variable:** Satisfacción Laboral Docente

**Dimensión:** Ambiente Laboral

**Indicador:** Mejoras Laborales

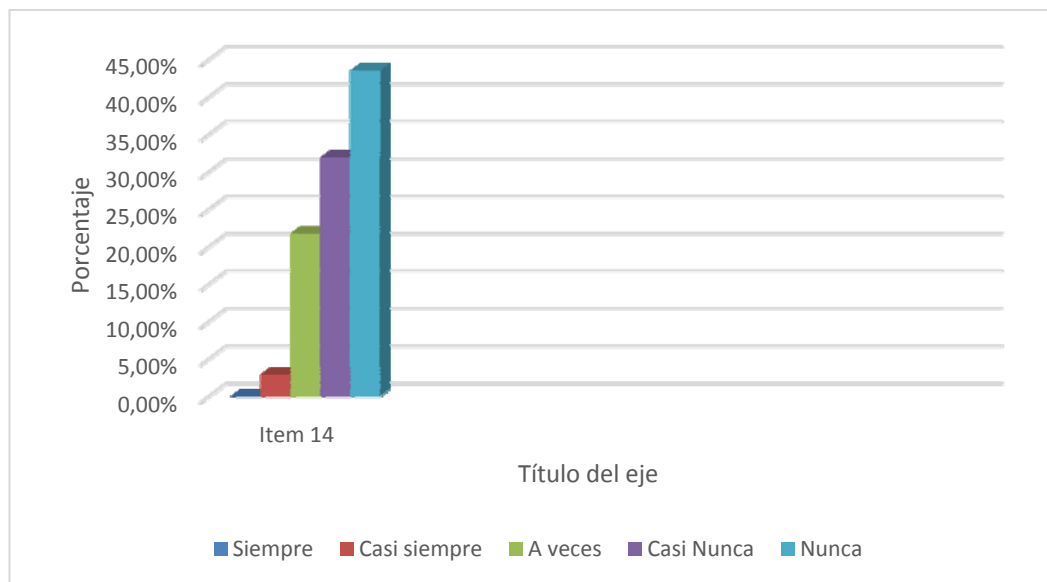
**Ítems:**

- 14 Existe seguimiento por parte del director durante el desarrollo de diversas actividades en la institución.

**Tabla N° 8:** Satisfacción Laboral Docente-Mejoras Laborales

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14	0	0%	2	2,89%	15	21,74%	22	31,88%	30	43,48%

**Grafico N° 6:** Satisfacción Laboral Docente-Mejoras Laborales



**Fuente:** Autor (2015).



## Interpretación

El Gráfico número 6, refleja los datos que se obtuvieron a través del instrumento de investigación. El ítem número 14 se encuentran enmarcados dentro de la Variable: satisfacción laboral docente, del cual se desprende la Dimensión referente a: ambiente laboral, temiendo como indicador las mejoras laborales. El ítem número 14 buscaba indagar si el director supervisa al personal docente durante las diversas actividades realizadas, es por ello que las opciones “nunca” y “casi nunca” fueron seleccionados por 47.82% y 34.78% de los encuestados, quedando la opción de “a veces” con 18.84%, la opción “casi siempre” con 5.79% y por último la opción “siempre” con 1.44%. Lo que permite concluir que existe una falta de compromiso por parte del directivo de la institución, ya que no .planifican y ejecutan actividades que promuevan la capacitación formación y actualización del personal docente por parte el director. Al respecto, se confirma la expresado por Maduro (2009), quien afirma que no todos los gerentes o directivos educativos poseen un perfil que les permita impulsar a los docentes a ejecutar su práctica pedagógica de manera exitosa, ya que muchos de ellos liderizan organizaciones de manera autocrática, o por el contrario no involucran a su personal en la toma de decisiones para solucionar los problemas que se presentan. Esto puede traducirse en carencia de habilidades gerenciales por parte de los directivos, y en un factor que puede alterar la satisfacción laboral del docente.

**Variable:** Satisfacción Laboral Docente

**Dimensión:** Ambiente Laboral

**Indicador:** Clima Armónico

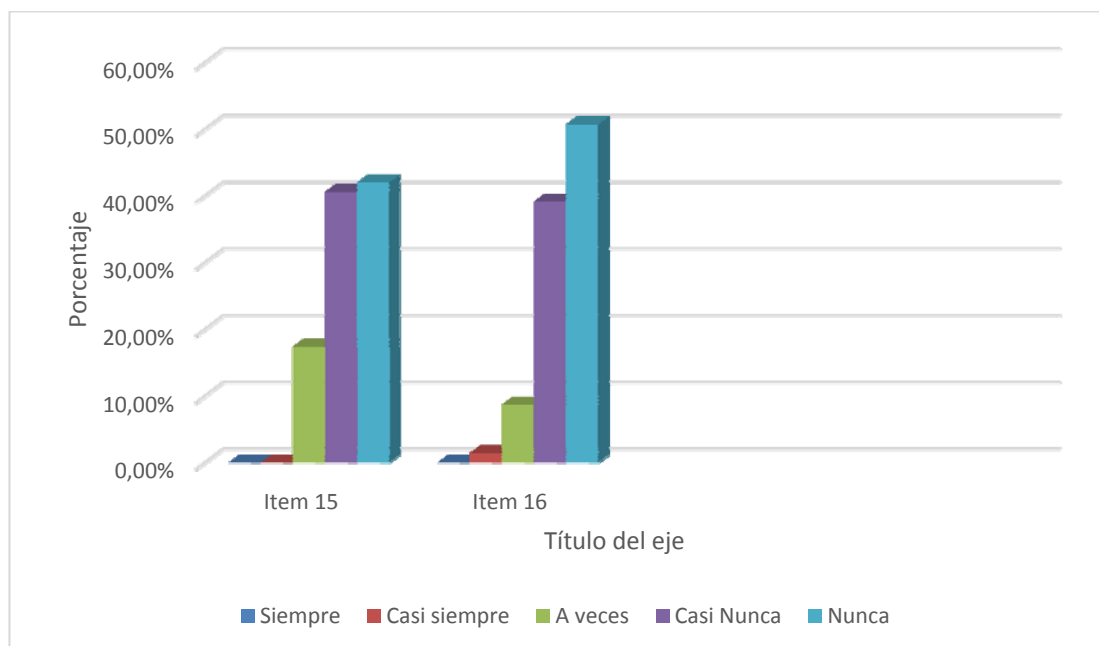
**Ítems:**

- 15 Se planifican y ejecutan actividades que promuevan la capacitación formación y actualización del personal docente por parte el director.
- 16 Existe promoción del dialogo por parte del director para evitar conflictos entre el personal a su cargo

**Tabla N° 9:** Satisfacción Laboral Docente-Clima Armónico

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	0	0%	0	0%	12	17,40%	28	40,58%	29	42,02%
16	0	0%	1	1,44%	6	8,69%	27	39,13%	35	50,72%

**Grafico N° 7:** Satisfacción Laboral Docente-Clima Armónico



**Fuente:** Autor (2015).

## Interpretación

El Gráfico número 7, refleja los datos que se obtuvieron a través del instrumento de investigación. El ítem número 15 Y 16 se encuentran enmarcados dentro de la Variable: satisfacción laboral docente, del cual se desprende la dimensión referente al clima armónico, temiendo como indicador las mejoras laborales. El ítem número 15 buscaba indagar si existe promoción del dialogo por parte del director para evitar conflictos entre el personal a su cargo, es por ello que las opciones “nunca” y “casi nunca” fueron seleccionados por 42.02% y 40.58% de los encuestados, quedando la opción de “a veces” con 17.40%, la opción “casi siempre” y “siempre” con 0.00%, no siendo elegidas por ninguno de los encuestados. Lo que permite concluir que existen deficiencias en la promoción del dialogo entre el director y los docentes a su cargo.

El ítem número 16 buscaba indagar si el director crea un ambiente laboral basado en la armonía y el respeto, es por ello que las opciones “nunca” y “casi nunca” fueron seleccionados por 50.72% y 40.58% de los encuestados, quedando la opción de “a veces” con 8.69%, la opción “casi siempre” con 1.44% y la opción “siempre” con 0.00%, no siendo seleccionada por ninguno de los encuestados. Lo que permite concluir que el clima armónico se ve afectado por las deficiencias que existen en cuanto a la armonía y respeto.

Robbins (citado por Garvi, 2012), definen la satisfacción en el trabajo como “una variable al comportamiento organizacional, es la actitud general del individuo ante su propio trabajo, la diferencia entre la cantidad de recompensa que reciben los trabajadores y la cantidad que creen deberían recibir” (p. 19). De igual forma, se considera indispensable que la gente se interese en las actitudes del personal, porque estos son un aviso de problemas potenciales en la organización. Un personal satisfecho traslada su

satisfacción a su vida y a su salud. Estas satisfacciones se traducen en una mayor productividad, en menos faltas al trabajo y en la disminución de los niveles de rotación.

**Variable:** Satisfacción Laboral Docente

**Dimensión:** Sensibilidad institucional

**Indicador:** Valoración Profesional

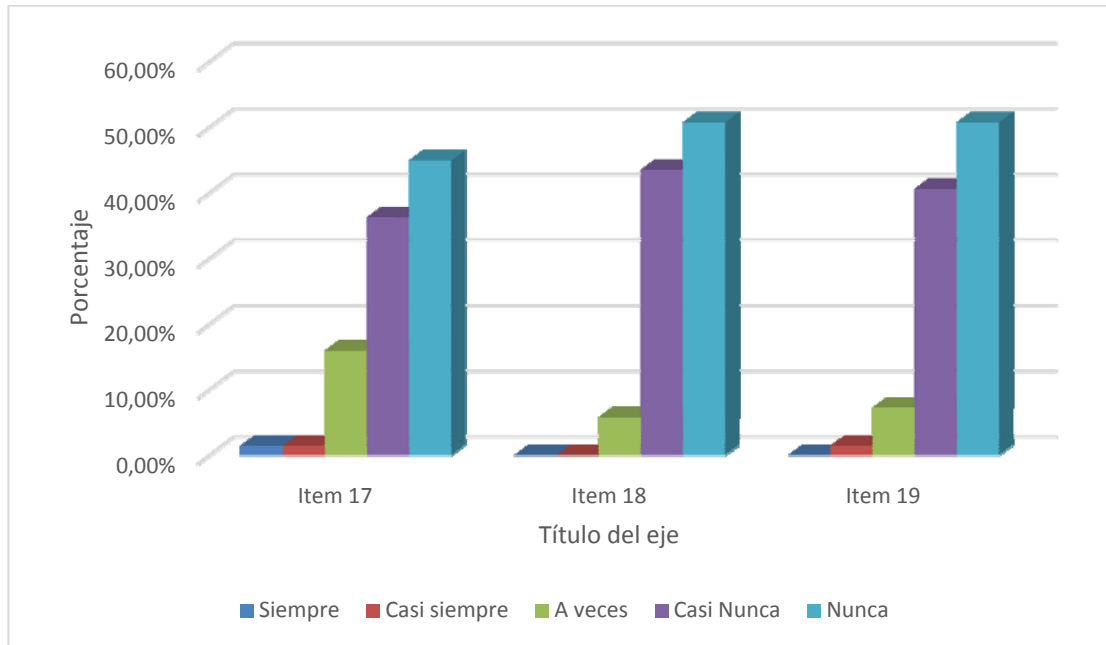
**Ítems:**

- 17 Considera que el director crea un ambiente laboral basado en la armonía y el respeto
- 18 El desempeño profesional de los docentes ha sido valorado por el director
- 19 El director Implementa instrumentos de evaluación que le permitan medir la calidad de trabajo del personal docente

**Tabla N° 10:** Satisfacción Laboral Docente-Valoración Profesional

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	1	1,44%	1	1,44%	11	15,94%	25	36,24%	31	44,93%
18	0	0%	0	0%	4	5,79%	30	43,47%	35	50,72%
19	0	0%	1	1,44%	5	7,24%	28	40,58%	35	50,72%

**Grafico N° 8: Satisfacción Laboral Docente-Valoración Profesional**



**Fuente:** Autor (2015).

### **Interpretación**

El Gráfico número 8, refleja los datos que se obtuvieron a través del instrumento de investigación. Los ítems número 17, 18 y 19 se encuentran enmarcados dentro de la Variable: satisfacción laboral docente, del cual se desprende la dimensión referente a la sensibilidad institucional, teniendo como indicador la valoración profesional. El ítem número 17 buscaba indagar si el desempeño profesional de los docentes ha sido valorado por el director, es por ello que las opciones “nunca” y “casi nunca” fueron seleccionados por 44.93% y 36.24% de los encuestados, quedando la opción de “a veces” con 15.94% la opción “casi siempre” con 1.44% y la opción “siempre” con un 0.00%, no siendo elegida por ninguno de los encuestados. Lo que permite concluir que los docentes no se sienten valorados por el directivo de la institución educativa de acuerdo a los logros académicos y profesionales obtenidos.

El ítem número 18 buscaba indagar si el director Implementa instrumentos de evaluación que le permitan medir la calidad de trabajo del personal docente, para ello las opciones “nunca” y “casi nunca” fueron seleccionados por 50.72% y 43.47% de los encuestados, quedando la opción de “a veces” con 5.79% y las opciones “casi siempre” y “siempre” con 0.00%, no siendo seleccionadas por ninguno de los encuestados. Lo que permite concluir que existen deficiencias en cuanto al proceso de valoración del personal docente por medio de los respectivos instrumentos de evaluación.

El ítem número 19 buscaba indagar si en la institución se han alcanzado logros académicos, deportivos, culturales, entre otros y el director da merito a los docentes por este motivo; para ello las opciones “nunca” y “casi nunca” fueron seleccionados por 50.72% y 40.58% de los encuestados, quedando la opción de “a veces” con 7.24% , la opción “casi siempre” con 1.44% y la opción “siempre” con 0.00%, no siendo seleccionada por ninguno de los encuestados. Lo que permite concluir que existen deficiencias en cuanto a la valoración profesional de los docentes por parte del directivo.

Es aquí donde el Director debe emplear sus habilidades como coach organizacional en las instituciones educativas, en tal sentido Hidalgo (2012), sostiene que la práctica del Coaching facilita los procesos de transformación humana y contribuye al desarrollo de las capacidades y habilidades individuales y colectivas para el éxito personal y organizacional.

En tal sentido, “el Coaching facilita los procesos de transformación humana, y contribuye al desarrollo de la historia de cada ser humano y del colectivo como sociedad”. (ob. cit.)

**Variable:** Satisfacción Laboral Docente

**Dimensión:** Sensibilidad institucional

**Indicador:** Valoración Personal

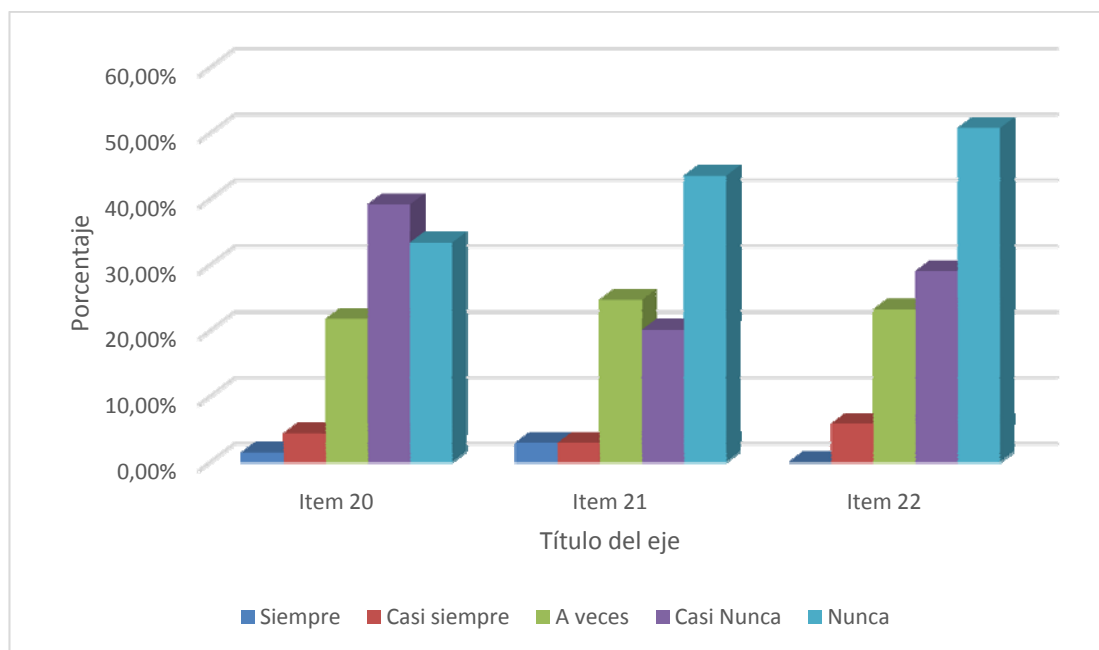
**Ítems:**

- 20 Cuando en la institución se han alcanzado logros académicos, deportivos, culturales, entre otros; el director da merito a los docentes
- 21 El director muestra sensibilidad ante alguna problemática de salud de algún miembro del personal docente
- 22 Ante una falta administrativa por parte del docente (impuntualidad, inasistencia), el director conversa con este antes de llevar a cabo una sanción.

**Tabla N° 11: Satisfacción Laboral Docente-Valoración Personal**

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
20	1	1,44%	3	4,34%	15	21,73%	27	39,13%	23	33,33%
21	2	2,89%	2	2,89%	17	24,63%	18	20,08%	30	43,47%
22	0	0%	4	5,79%	16	23,18%	20	28,98%	29	42,02%

**Grafico N° 9: Satisfacción Laboral Docente-Valoración Personal**



**Fuente:** Autor (2015).

## Interpretación

El Gráfico número 9, refleja los datos que se obtuvieron a través del instrumento de investigación. Los ítems número 20, 21 y 22 se encuentran enmarcados dentro de la variable: satisfacción laboral docente, del cual se desprende la dimensión referente a la sensibilidad institucional, teniendo como indicador la valoración personal. El ítem número 20 buscaba indagar si el director muestra sensibilidad ante alguna problemática de salud de algún miembro del personal docente, es por ello que las opciones “nunca” y “casi nunca” fueron seleccionados por 33.33% y 39.13% de los encuestados respectivamente, quedando la opción de “a veces” con 21.73% la opción “casi siempre” con 4.34% y la opción “siempre” con 1.44%. Lo que permite concluir que en mediana medida el director muestra consideración ante los casos de salud que puedan presentar el personal docente de la institución educativa.

El ítem número 21 buscaba indagar si ante una falta administrativa por parte del docente (impuntualidad, inasistencia), el director conversa con este antes de llevar a cabo una sanción, para ello las opciones “nunca” y “casi nunca” fueron seleccionados por 43.47% y 20.08% de los encuestados, quedando la opción de “a veces” con 24.63% y las opciones “casi siempre” y “siempre” con 2.89% respectivamente. Lo que permite concluir que existen ciertas deficiencias en los canales de comunicación del directivo y los docentes ante eventualidades.

El ítem número 22 buscaba conocer si los docentes consideran que sus necesidades laborales y socio-económicas son valoradas por el director, es por ello que las opciones “nunca” y “casi nunca” fueron seleccionados por 42.02% y 28.98% de los encuestados respectivamente, quedando la opción de “a veces” con 23.18% la opción “casi siempre” con 5.78% y la opción “siempre” con un 0.00%. Lo que permite concluir que el personal docente en



cierta medida considera que se ignora su bienestar laboral y socioeconómico.

Manes (2009), los roles gerenciales de los directores facilitan o bloquean los procesos, así como también los espacios y climas (funcionales o disfuncionales), donde opera una organización educativa. En este sentido, este autor asegura que, si el director pone en práctica sus habilidades gerenciales, la gerencia educativa es:

Un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas, orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica necesaria para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural (p. 162).

Por tanto, se debe comprender que la existencia de malestar docente contribuye con el desempeño de los mismos, pues se ven expuestos a condiciones psicológicas, sociales e institucionales que no contribuyen con su satisfacción laboral. Se entiende así que, la gestión directiva tiene como tarea garantizar la productividad, eficacia y calidad de la institución a su cargo.

**Variable:** Satisfacción Laboral Docente

**Dimensión:** Influencia Social

**Indicador:** Contexto

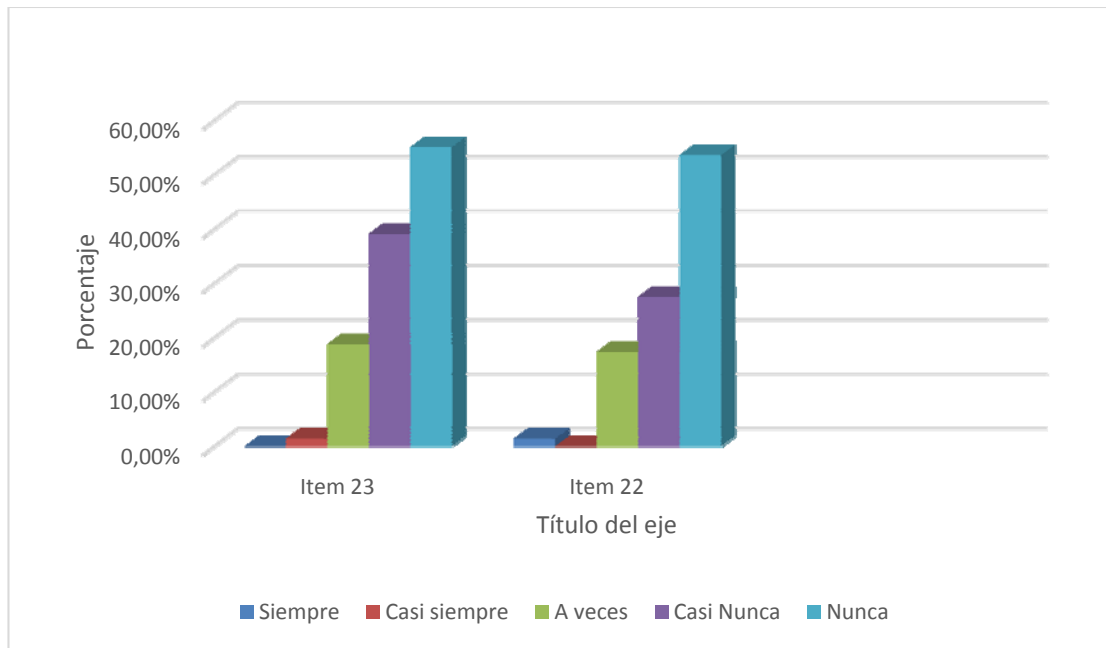
**Ítems:**

- 23 Los docentes consideran que sus necesidades laborales y socio-económicas son valoradas por el director
- 24 El director promueve la realización de diagnósticos generales sobre las necesidades de la comunidad y la institución

**Tabla N° 12: Satisfacción Laboral Docente-Contexto**

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
23	0	0%	1	1,44%	13	18,84%	27	39,13%	38	55,07%
24	1	1,44%	0	0%	12	17,40%	19	27,54%	37	53,62%

**Gráfico N° 10: Satisfacción Laboral Docente-Contexto**



**Fuente:** Autor (2015).

### Interpretación

El Gráfico número 10, refleja los datos que se obtuvieron a través del instrumento de investigación. Los ítems número 23 y 24 se encuentran enmarcados dentro de la variable: satisfacción laboral docente, del cual se desprende la dimensión referente a la sensibilidad institucional, teniendo como indicador el contexto. El ítem número 23 buscaba indagar si el director promueve la realización de diagnósticos generales sobre las necesidades de la comunidad y la institución, es por ello que las opciones “nunca” y “casi nunca” fueron seleccionados por 53.62% y 27.54% de los encuestados

respectivamente, quedando la opción de “a veces” con 17.40% la opción “casi siempre” con 0.00%, no siendo seleccionada por ninguno de los encuestados y la opción “siempre” con 1.44%. Lo que permite concluir que existen deficiencias en el empleo de diagnósticos para determinar las necesidades que puedan existir en la comunidad educativa.

El ítem número 24 buscaba indagar si la comunidad es tomada en cuenta por el director para realizar actividades que promuevan la interacción escuela-comunidad, para ello las opciones “nunca” y “casi nunca” fueron seleccionados por 53.62% y 27.54% de los encuestados, quedando la opción de “a veces” con 17.40%, las opción “casi siempre” con 0.00% no siendo seleccionada por ninguno de los encuestados y la opción “siempre” con un 1.44%. Lo que permite concluir que existen deficiencias a la hora de tomar en cuenta a la comunidad dentro de las actividades que realiza la institución educativa.

En el ámbito educativo, como en otros; se suelen utilizar términos como gerente, gerencia, y otros términos similares, pero no siempre con la correspondencia en la precisión del significado. En una sociedad tan cambiante como la actual, el termino gerencia ha evolucionado.

En relación a lo antes expuesto, Manes (2009), presenta un concepto sobre lo que denomina Gerenciamiento Institucional Educativo, definiéndolo como un “proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar la eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y transcendencia cultural” (p 35).

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

A la luz de los resultados del análisis de los diferentes indicadores utilizados para llevar a cabo la investigación, se pudo llegar a las siguientes conclusiones. así como los objetivos planteados en la realización del trabajo de grado titulado **EL DIRECTOR COMO COACH ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL DEL DOCENTE**

En primer lugar, de acuerdo al análisis precedente al **Objetivo Específico N° 1**: Diagnosticar las habilidades gerenciales utilizadas por el director como coach organizacional de la institución. De acuerdo a los resultados referidos a la competencia del coach organizacional, se evidencio lo siguiente:

- El director de la institución educativa presenta y refleja deficiencias a la hora de tomar una decisión y existe una falta de tolerancia ante eventualidades.
- el director de la institución educativa no integra a los miembros de la institución educativa, mostrando debilidades en lo que se refiere al trabajo en equipo, existen deficiencias para propiciar un buen clima de trabajo, muy poco se incluye al docente al logro de los objetivos trazados.
- No toma en cuenta las opiniones del cuerpo docente, ya que no se delegan funciones en cuanto a los criterios de control institucional y director tiende a delegar funciones sólo a los demás miembros del cuerpo directivo.
- Falta de motivación por parte del director hacia su cuerpo docente y no los involucra en la planificación de actividades.
- Existe falta de compromiso por parte del directivo de la institución, a la vez medianamente hay un proceso de supervisión por parte del director al cuerpo docente.

Por lo anterior, se evidencia que el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos que se presentan en la organización, no reconoce el

trabajo de los docentes y no tiene empatía con su personal, siendo estos los factores que determinan el desempeño laboral del personal. Identificar las habilidades técnicas, conceptuales y humanas del director. Lo que permite concluir que existe una falta de compromiso por parte del directivo de la institución. Existen deficiencias en la promoción del dialogo entre el director y los docentes a su cargo.

Dentro de este marco de ideas, en el **Objetivo Específico N° 2:** Identificar el estado de satisfacción laboral docente en la institución. Se puede inferir que existe un ambiente laboral poco motivador en cuanto a beneficios socio-económicos, una falta de compromiso por parte del directivo de la institución, ya que no .planifican y ejecutan actividades que promuevan la capacitación formación y actualización del personal docente y el clima armónico se ve afectado por las deficiencias que existen en cuanto a la armonía y respeto; los docentes no se sienten valorados por el directivo de la institución educativa de acuerdo a los logros académicos y profesionales obtenidos. Existen deficiencias en cuanto al proceso de valoración del personal docente por medio de los respectivos instrumentos de evaluación.

Existen ciertas deficiencias en los canales de comunicación del directivo y los docentes ante eventualidades. El personal docente en cierta medida considera que se ignora su bienestar laboral y socioeconómico. En mediana medida el director muestra consideración ante los casos de salud que puedan presentar el personal docente de la institución educativa. Por otro lado existen deficiencias en el empleo de diagnósticos para determinar las necesidades que puedan existir en la comunidad educativa. Y por último existen deficiencias a la hora de tomar en cuenta a la comunidad dentro de las actividades que realiza la institución educativa.

Cabe considerar que, el **Objetivo Específico N° 3** Explicar la importancia de las habilidades gerenciales del director - coach como factor incidente en la satisfacción laboral del docente. En este orden de ideas el Director debe emplear sus habilidades como coach organizacional en las instituciones educativas, para facilitar los procesos de transformación humana y el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales y colectivas para el éxito personal y organizacional.

El liderazgo y la persona son las claves de una nueva era empresarial. Los directivos tienen que asumir como objetivo estratégico tanto personal como corporativo el auto-desarrollo y el aprendizaje. Además, han de hacerlo en un entorno frenético en el que el tiempo es cada vez más escaso y precioso. El coaching es lo que permite al directivo aprender “transformativamente” en el trabajo y mejorar éste.

A medida que el liderazgo sustituye a la gestión y el aprendizaje a la educación, el coaching emerge como la vertiente accesible de la estrategia. Se trata de un marco práctico que favorece el desarrollo de una estrategia que ya no está circunscrita a selectos círculos organizativos, sino que se renueva constantemente a medida que la totalidad de la empresa se mueve simultáneamente para adaptarse a objetivos cambiantes. El mejor vehículo para reducir el riesgo de este viaje sin destino fijo es el diálogo del coaching.

El coaching es un diálogo orientado al logro de objetivos concretos, medibles e inmediatos. Se ha puesto de moda porque es una forma natural de liderazgo basado en el diálogo.

## **Recomendaciones**

Tomando en consideración las conclusiones del estudio, se recomienda:

1. Propiciar ambientes favorables de comunicación que faciliten formar parte al personal docente del proceso de transformación, creándole sentido de pertenencia, valorando sus sentimientos y las opiniones que puedan emitir, nutriendo así el proceso de comunicación en mejora del desempeño docente.
2. Lograr una mayor integración entre el personal directivo y el personal docente, utilizando técnicas de coaching y así contribuir a una mayor participación de la comunidad educativa en todas las actividades generadas en la institución, logrando también más apoyo, compromiso y responsabilidad de cada uno de los miembros.
3. Mejorar el clima organizacional, éste ambicioso objetivo puede ser alcanzado promoviendo la comunicación efectiva, abierta y honesta, comunicando los valores compartidos, siendo coherentes, mostrando gratitud por la cooperación y el apoyo mutuo, y permitiendo a autonomía del personal.

## REFERENCIAS

- Adams, J. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Alvarado, O. (2003). “*Gerencia y marketing educativo*”. Lima, Editorial Universidad Alas Peruanas. Lima-Perú.
- Alves, J. (2000). *Liderazgo y Clima Organizacional*. *Revista de Psicología del deporte*. Volumen 9 N° 12 <http://www.rpd-online.com/article/view/63>.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. (5ª ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Atalaya, M.C. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos*, 3(5), 45-76.
- Blum, M. y Naylor, J. (1988). *Psicología Industrial*. México. Ed. Trillas, 2ª. Edición. ... Edición, McGraw-Hill.
- Botella, J. (2008). *Papeles para el Progreso*. Consulta en Línea. Disponible en <http://www.papelesparaelprogreso.com/numero38/3803.html>
- Bou, J. (2009). “Coaching para docentes” Tercera edición. Editorial Club Universitario. Alicante-España.
- Camacaro, P. (2010) "*Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización castrense venezolana. (Caso: aviación militar venezolana)*", Edición electrónica gratuita. Texto completo en: [www.eumed.net/tesis/2010/prc/](http://www.eumed.net/tesis/2010/prc/)
- Campos, M. (2015). Estrategias concretas para promover un ambiente armónico en el aula. Consulta en línea: <http://www.excelduc.org.mx/novedades/detalle.htm?id=25>
- Castillo, P. (2011). “*Los factores organizacionales generadores de estrés laboral en el personal docente de educación primaria de las instituciones privadas en Venezuela*”. Trabajo Especial de Grado. Especialidad en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas – Venezuela.



- Capelleras, J. (2001). Factores condicionantes de la calidad de la enseñanza universitaria: un análisis empírico. [Documento en Línea], Tesis doctoral no publicada, Universitat Autònoma de Barcelona, España. Disponible: <http://www.tesisenred.net/handle/10803/3943;jsessionid=40EDFDEF9586C77C7CDB8A8124ABE551>. tdx2 [Consulta: 2014, julio 08]
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial* N° 5.453, Caracas Venezuela.
- De Andreis, M. (2006). “El Malestar Docente”. Consultado el (03/06/2013) en: <http://portal.educ.ar/debates/eid/docentes hoy/otras-publicaciones/el-malestar-docente.php> Buenos Aires - Argentina
- De la Torre, C. (2007). “*El malestar docente: un fenómeno de relevancia internacional*” Malaga – España.
- Davis, K. y Newstrom, D. (1994). Comportamiento humano en el Trabajo. México: Mc-Graw Hill
- Escalona, E. (2009). “*La Docencia en escuelas primarias: una tarea compleja y de múltiples condiciones peligrosas*”. Departamento de salud pública, Escuela de Medicina. Universidad de Carabobo. Maracay – Edo. Aragua.
- Esteve J. Franco S. y Vera J. (2001). “*Los profesores ante el cambio social*”. Editorial Anthropos, Barcelona, 2001.
- Sánchez, M. (2011). *Sensibilidad Social y pasión*. Consulta en línea <http://blogs.vidasolidaria.com/circulo-solidario/2011/02/03/sensibilidad-social-y-pasion/>
- Garvis, N. (2012). “*La Motivación en el logro de la satisfacción en la labor docente de la U.E. Juan Ramón González Baquero*”. Trabajo Especial de Grado. Maestría en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo. Valencia – Edo. Carabobo.
- García, M. (2013). *El desarrollo de la valoración personal*. Consulta en línea. Disponible en: <http://pilygarciajaim.es.blogspot.com/2013/11/el-desarrollo-de-la-valoracion-personal.html>.
- García, N., Rojas, M., y otros (2008). “*LA ADMINISTRACION ESCOLAR para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*”. Revista científica. Editorial Universidad de Costa Rica. San José – Costa Rica.

- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: PrenticeHall Hispanoamericana.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed) México: McGraw-Hill.
- Hidalgo, I. (2012). "CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL COACHING PROFESIONAL". República Bolivariana de Venezuela.
- Leibovich, N. (2001). "*Malestar percibido en el contexto laboral docente: un instrumento para su evaluación*". Proyecto CONICET – COBACYT TP-31. Buenos Aires – Argentina.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). publicada en gaceta oficial N° 5929 del 15 de agosto de 2009.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton: D. van Nostrand.
- Maduro, I. (2009). "*Competencias del gerente educativo en el desarrollo de la practica pedagógica del docente de educación básica*". Proyecto de Investigación de Maestría en educación. Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín – URBE. Maracaibo Estado Zulia.
- Manes, J. (2009). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Argentina: Editorial Ganeca.
- Moreno, F., y Menéndez, C. (2006). "*Ergonomía para docentes*". Revista científica. "*Desarrollo Profesional del Profesorado*". Primera edición, Editorial GRAÓ. Barcelona - España.
- Ortíz, B. (2006). "*El clima organizacional en la satisfacción del personal docente y administrativo del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo CUAM Guacara*". Trabajo Especial de Grado. Mestría en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo. Valencia – Edo. Carabobo.
- Parella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

- Psicotip (2012). *La influencia social*. Consulta en línea. Disponible en:  
<https://psicotip.wordpress.com/2012/11/21/la-influencia-social/>
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente Decreto N° 1.011 de fecha 13 de marzo de 2008, Gaceta Oficial N° 38.3515 Extraordinario de fecha 31 de Octubre de 2000
- Ramírez, T., y López, M. (2007). “*Los niveles de satisfacción laboral del maestro venezolano 10 años después (1996-2006)*”. Artículo de Investigación y postgrado, 22(2), 57-86. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas \_ Venezuela.
- Rodriguez, N., Ochoa, M., y Pineda, J. (2010). *La experiencia de Investigar. Recomendaciones precisas para realizar una investigación y no morir en el intento*. Valencia – Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones UC.
- Sabino, C. (2006). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela.
- Sanchez Q. M. (2011). Sensibilidad Social y Pasión  
<http://blogs.vidasolidaria.com/circulo-solidario/2011/02/03/sensibilidad-social-y-pasion/>
- Smith, P.C., L.M. Kendall, and C.L. Hulin (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally
- Suárez, M. (2013). “*Crisis en la Educación Venezolana*” [citado:23-10-2013 ]. Caracas - Venezuela. Disponible en: <http://www.eluniversal.com/opinion/130629/crisis-en-la-educación-venezolana>.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). “*El Proceso de la Investigación Científica*”. (4ª ed.). México D.F.
- UNESCO (2009). *Conferencia Mundial de Educación Superior. Francia- Paris*
- Uribe B., M. (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior*. Revista PRELAC-UNESCO (Proyecto Regional de Educación para América Latina y El Caribe) Julio 2005.

# **ANEXOS**



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



**INSTRUMENTO APLICADO A LOS DOCENTES**

Estimado Docente:

El presente cuestionario tiene por finalidad recolectar información confidencial y fidedigna que servirá como soporte al trabajo de investigación titulado: **“EL DIRECTOR COMO COACH ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL DEL DOCENTE”**.

Por lo tanto la información que usted suministre será de gran ayuda

Instrucciones:

- Este instrumento es de carácter anónimo y personal, las preguntas están formuladas en base al director de la institución.
- Marque con una “X” la alternativa que usted considere se ajusta más a la realidad
- Seleccione sólo una alternativa
- No deje ninguna pregunta sin responder.

N°	Ítems	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	El director manifiesta seguridad a la hora de tomar decisiones					
2	El director se muestra tolerante a la hora de manejar situaciones complejas en la institución					
3	El director Posee habilidades para mejorar la relación laboral entre los docentes, personal administrativo y obrero					
4	El director Pone en juego sus capacidades para mejorar el clima organizacional e institucional.					
5	El director integra a todo el personal (docente, obrero y administrativo) a que se involucren en las diversas actividades de la institución					
6	Existe interacción entre el director con el personal docente para el logro de las actividades y metas establecidas					
7	El director acepta sugerencias de parte del personal docente que está a su cargo					
8	El director establece criterios de control institucional en conjunto con el personal docente					
9	El director delega funciones a los demás miembros del equipo directivo					
10	El director promueve la motivación del personal a su cargo para cumplir con las actividades establecidas					
11	El director se muestra entusiasta ante el personal de la institución al momento de planificar las diversas actividades institucionales					
12	El director demuestra capacidad para crear un ambiente laboral basado en la armonía y el respeto					

13	El director demuestra compromiso en el desarrollo de sus funciones					
14	Existe seguimiento por parte del director durante el desarrollo de diversas actividades en la institución.					
15	Se planifican y ejecutan actividades que promuevan la capacitación formación y actualización del personal docente por parte el director.					
16	Existe promoción del dialogo por parte del director para evitar conflictos entre el personal a su cargo					
17	Considera que el director crea un ambiente laboral basado en la armonía y el respeto					
18	El desempeño profesional de los docentes ha sido valorado por el director					
19	El director Implementa instrumentos de evaluación que le permitan medir la calidad de trabajo del personal docente					
20	Cuando en la institución se han alcanzado logros académicos, deportivos, culturales, entre otros; el director da merito a los docentes					
21	El director muestra sensibilidad ante alguna problemática de salud de algún miembro del personal docente					
22	Ante una falta administrativa por parte del docente (impuntualidad, inasistencia), el director conversa con este antes de llevar a cabo una sanción.					
23	Los docentes consideran que sus necesidades laborales y socio-económicas son valoradas por el director					
24	El director promueve la realización de diagnósticos generales sobre las necesidades de la comunidad y la institución					

### Índice de Confiabilidad – Alfa de Crombach

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL	(x-x)2	
Sujeto																												
1	4	2	5	5	4	5	5	2	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	2	4	5	4	2	3	4	95	77,44	
2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	5	103	0,64	
3	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	3	5	5	4	4	1	1	5	98	33,64	
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	5	108	17,64
5	4	3	5	5	4	3	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	5	3	4	3	96	60,84	
6	2	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	3	4	105	1,44
7	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	111	51,84	
8	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	102	3,24	
9	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118	201,64	
10	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	102	3,24	
Media	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	5	103,8	451,6	
Varianza	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	2	2	0	50,18		
																										15,64		