



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

EL COACHING Y EL EMPOWERMENT EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO DE NUÑO A

PRESENTADA POR:

SULMA SONIA VELARDE CCOYTO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN: ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2021

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**EI COACHING Y EL EMPOWERMENT EN  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL  
NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO DE N  
UÑO A**

AUTOR

**SULMA SONIA VELARDE CCOYTO**

RECuento DE PALABRAS

**22919 Words**

RECuento DE CARACTERES

**118465 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**86 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**413.5KB**

FECHA DE ENTREGA

**Feb 7, 2024 12:47 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Feb 7, 2024 12:49 PM GMT-5**

● **13% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 12% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 7% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 12 palabras)



DR. FELIPE GUTIERREZ OSCO  
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE POSGRADO  
FCEDUC - UNAP



COORDINACIÓN DE  
INVESTIGACIÓN  
ING. ESTADÍSTICO E INFORMATICA  
CIP: 116625

Resumen



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## ESCUELA DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

#### TESIS

EL COACHING Y EL EMPOWERMENT EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO DE NUÑO



PRESENTADA POR:

SULMA SONIA VELARDE CCOYTO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN: ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE

.....  
Dra. ZAIDA ESTHER CALLATA GALLEGOS

PRIMER MIEMBRO

.....  
X Dr. NILTON CESAR MAYTA JARA

SEGUNDO MIEMBRO

.....  
Dr. FREDY SOSA GUTIERREZ

ASESOR DE TESIS

.....  
X Dr. FRANCISCO CHARAJA CUTIPA

Puno, 17 de mayo del 2021.

**ÁREA:** Gestión y Gerencia Administrativa.

**TEMA:** El coaching y el empowerment en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Nuñoa.

**LÍNEA:** Organización institucional.



## DEDICATORIA

Con inmenso afecto a quienes fueron mi apoyo incondicional para coronar con éxito uno de mis objetivos profesionales.



## AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a los profesionales y mi asesor que con su acompañamiento académico hicieron posible la realización de este trabajo de investigación, así mismo a la Escuela de Post Grado de la UNA- Puno por haberme formado.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco Teórico	<b>3</b>
1.1.1. El coaching	3
1.1.2. El empowerment	11
1.2. Antecedentes	<b>18</b>

### CAPÍTULO II

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema	<b>26</b>
2.2. Enunciados del problema	<b>27</b>
2.2.1. Problema General	27
2.2.2. Problemas específicos	28



2.3.	Justificación	28
2.4.	Objetivos	29
2.4.1.	Objetivo General	29
2.4.2.	Objetivos específicos	29
2.5.	Hipótesis	29
2.5.1.	Hipótesis general	29
2.5.2.	Hipótesis específica	29

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1.	Lugar de estudio	31
3.2.	Población	32
3.3.	Muestra	32
3.4.	Método de investigación	33
3.5.	Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	35

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1.	Los Niveles de Coaching	38
4.2.	Los niveles de empowerment.	41
4.3.	Prueba de hipótesis.	43
4.4.	Discusión	44
	CONCLUSIONES	51
	RECOMENDACIONES	52
	BIBLIOGRAFIA	53







## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Población de docentes.	32
2. Tabla de coeficiente y grado de Correlación	37
3. Niveles de coaching según la percepción de los docentes	39
4. Niveles de Empowerment	41
5. Estadígrafos de la Rho de Spearman	44



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Niveles de implementación de Coaching	39
2. Niveles de empowerment en os docentes	42



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuestionario Implementación del Coaching	60
2. Ficha de validación del instrumento de investigación	63
3. Resultados obtenidos de la investigación	71

## RESUMEN

La investigación tiene como propósito establecer el grado de correlación entre el coaching y al empowerment en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Ñuñoa, provincia de Melgar, durante el año escolar 2018. La metodología implementada en aras de alcanzar el propósito se fundamenta el enfoque epistemológico empirista-inductivo del paradigma positivista. Por otro lado, este estudio asume el enfoque cuantitativo de corte descriptivo correlacional cuyo diseño de investigación corresponde al no experimental-transeccional transversal. Por otra parte, la muestra se obtiene de manera no probabilística e intencionada conformada por 37 docentes, esta muestra corresponde a tres instituciones educativas del nivel secundario y de gestión estatal: Institución Educativa Secundaria “Túpac Amaru”, Institución Educativa Secundaria “Domingo Savio” e Institución Educativa Secundaria Agro Industrial. Los datos se recabaron a través de la encuesta para la variable “coaching” y, la escala de actitudes, para la variable “empowerment” cuyos instrumentos son el cuestionario estructurado y la Escala de Likert respectivamente. Tomando como fuente el análisis de los datos Después del análisis de datos se concluye que el nivel de correlación que prevalece entre las variables es moderado positivo y directo este resultado se respalda en el coeficiente de correlación obtenido es de  $r = 0.608$ , es decir cuanto más deficiente es el coaching, más bajo es el empowerment.

**Palabras Claves:** Coaching, correlación, diagnostico, empowerment, intervención.

## ABSTRACT

The purpose of the research is to establish the degree of correlation between coaching and empowerment in educational institutions at the high school level of the district of Nuñoa, province of Melgar, during the 2018 school year. The methodology implemented was based on empiricist-inductive epistemological approach of the positivist paradigm. On the other hand, this study assumes the quantitative approach of a correlational descriptive nature whose research design corresponds to the non-experimental-cross-sectional. So, the sample was obtained in a non-probabilistic and intentional manner, around 37 teachers. This sample corresponds to three educational institutions at the secondary level with state management: Secondary Educational Institution “Túpac Amaru”, Secondary Educational Institution “Domingo Savio” and Agro Industrial Secondary Educational Institution. The data were collected through the survey for the “coaching” variable and the attitude scale, for the “empowerment” variable, whose instruments are the structured questionnaire and the Likert Scale respectively. Taking the data analysis as a source. After the data analysis, it is concluded that the level of correlation that prevails between the variables is moderately positive and direct. This result is supported by the correlation coefficient obtained, is  $r = 0.608$ , that is, while poorer is the coaching, lower is the empowerment.

**Keywords:** Coaching, correlation, diagnosis, empowerment, intervention.



Dr. Julio Cesar Sardon Huayapa  
DOCENTE UNA - PUNO

## INTRODUCCIÓN

La investigación aborda una temática que sigue vigente como parte constituyente del funcionamiento de las instituciones educativas. Se trata de la administración de recursos humanos en sus aspectos de motivación de capacidades inherentes y empoderamiento laboral. La investigación parte de la identificación del problema de la autonomía laboral que, en la mayoría de los casos, está ausente. Pero, la autonomía laboral está directamente relacionada con la motivación de capacidades o potencialidades de parte de la autoridad sobre el docente. Se puede gozar de autonomía para tomar decisiones, pero, si no se tiene desarrollada las capacidades que permitan un mejor desempeño docente, no sirve o no es significativo.

En esta investigación se asume como sinónimo de motivación de capacidades inherentes en el docente como técnica del coaching y, el otorgamiento de autonomía laboral para tomar decisiones contextuales, como la estrategia del empowerment. Esas dos variables están directamente relacionadas, lo que se demuestra con los datos y el diseño estadístico correspondiente.

El informe consta de cuatro capítulos, de acuerdo al esquema que la Escuela de Posgrado de la Universidad estableció para los posgraduados. El primer capítulo se refiere a la revisión de literatura, donde se consideran los antecedentes de investigación de carácter internacional, nacional y local; así como también se considera el sustento teórico en función de las variables consideradas, es decir, se expone la teoría por cada variable. Este capítulo termina en el planteamiento de las hipótesis y el sistema de variables.

El segundo capítulo se ocupa del planteamiento del problema de investigación. Aquí se describe el problema que dio lugar al estudio, planteándose, después de la descripción, las interrogantes que vienen a ser una suerte de síntesis del problema. Los objetivos de investigación según las preguntas formuladas y la justificación de la investigación son los otros componentes del capítulo en cuestión.

El capítulo tercero se detiene a realizar una exposición detallada respecto a los materiales y métodos que se utilizaron para la concreción del presente trabajo investigativo en la misma se precisa con claridad el tipo y diseño de investigación, la población y la técnica de muestreo utilizado, así como las técnicas e instrumentos que sirvieron para recoger los



datos necesarios que contribuyan al logro de los objetivos de investigación, además de precisar la prueba de hipótesis que se realizó.

En el cuarto capítulo se dan a conocer los resultados de la investigación realizada. El capítulo se organiza de acuerdo a los objetivos planteados: primero se da a conocer los resultados del primer objetivo, es decir, de la variable “coaching”, analizándose y discutiéndose los datos; segundo, se da a conocer los resultados del segundo objetivo, el mismo que se refiere a la variable “empowerment”; y, tercero, se muestran los resultados correspondientes al objetivo general, donde se prueba la hipótesis con el modelo estadístico de la correlación de datos agrupados en clases de Pearson.

El presente informe culmina con las conclusiones y sugerencias a los que se arriba después de hacer un análisis estadístico y teórico en función de los objetivos de investigación. Los anexos que se consideraron para refrendar el proceso investigativo destacan, la referencia bibliográfica, instrumentos de investigación por variable además de la base de datos donde se observan los puntajes de cada docente.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1. Marco Teórico

##### 1.1.1. El coaching

El “coaching es el arte de asistir a otros para definir y clarificar sus metas y objetivos, establecer un camino para lograr esos resultados deseados y proveer el apoyo y desafío necesarios que aseguren el logro de lo que es realmente importante para ellos” (Menéndez, 2011 p.29). Este mismo autor, luego, sostiene que el coaching sirve para ayudar a otro con el propósito de que haga de la mejor forma posible lo que mejor sabe hacer, utilizando todas sus habilidades o recursos cognoscitivos y capacidades psicomotoras. Además, sostiene que el coaching es mayéutico (el arte hacer nacer), “y todo tipo de coaching que no cumple con el significado de mayéutica no puede ser considerado como coaching” (p.37).

Según Mañez *et al.* (2015), la palabra coach es de origen húngaro y se refería a un vehículo tirado por animales que servía para transportar personas de un lugar a otro. Este concepto original es el que actualmente se sigue manejando respecto del término coaching, ya que se trata de la acción de transportar a los individuos de un lugar a otro constituyéndose el coach en un facilitador del viaje emprendido en tal virtud el mismo autor sostiene que el coaching permite orientar a la persona hacia el éxito.

Por otro lado, Bou (2007) sostiene que el coach no es un consultor ni un terapeuta. El consultor es un especialista en el área o campo donde actúa; el terapeuta se adentra en el pasado del paciente para solucionar su problema del presente; mientras que el coach es una suerte de líder que tiene conocimiento del problema y del



entorno donde debe intervenir, una buena capacidad de relación y algunas nociones de psicología, así como el objetivo a la vista, para movilizar los mecanismos de la motivación.

Desde diferentes perspectivas el coaching es un método que consiste en ayudar o apoyar a las personas en diferentes aspectos para que logre los objetivos que se propone, como en su comportamiento, en sus capacidades, creencias, valores e, inclusive, en cuanto se refiere a su identidad Dilts (2010). Por consiguiente, se puede sostener que el coach no transfiere ninguna experiencia personal a su cliente. Su actuación consiste solo en hacer que su cliente acceda a sus propios recursos y los utilice adecuadamente. La técnica del coaching parte de la premisa de que el cliente ya tiene sus capacidades y experiencias más apropiadas, por lo que no es necesario que se la tenga que dar el coach. Por esta razón, no es necesario que el coach sea un experto en los problemas o necesidades que atañen al cliente. Según Muradep (2012), se llama “cliente” o “coacheado” al que otros autores denominan “coachee”, es decir, a quien pide o necesita de apoyo para enfrentar el desafío de iniciar el viaje del estado actual a un nuevo estado diferente y mejor. Es necesario aclarar que otros autores, consideran al coaching como método.

Las dos fuentes consideradas en esta parte asumen distintas posiciones respecto del coaching en cuanto a si es una técnica o un método. La autora de la investigación asume la posición de Bou (2007), es decir, el coaching como técnica. En este caso, es la técnica que las autoridades de una institución educativa utilizan para viabilizar las capacidades y habilidades pedagógicas de los docentes con el fin de que logren cada vez mejores aprendizajes con sus alumnos. En este sentido se asume lo que considera Dilts (2010) , quien señala que “el coaching tradicional se centra en el nivel del comportamiento, e implica el proceso de ayuda a la persona para alcanzar o mejorar determinada actuación en su comportamiento”.

En este sentido, tiene razón Wolk (2007) cuando sostiene que el coaching es un proceso de soplar las brasas que subyacen en todo individuo que recibe los beneficios del coaching. En la presente investigación se asumió que los efectos positivos del coaching permiten ejercer la autonomía laboral adecuadamente para lograr los objetivos previstos (empowerment) y, por lo tanto, permite una autodirección efectiva durante el desempeño laboral. Por eso, se sostiene que entre el coaching y el empowerment existe un determinado grado de correlación, lo que es comprobado con los resultados que se alcanzan en el cuarto capítulo del presente

informe. Se asume esta conjetura porque “el coaching ayuda a la gente a examinar, comprender y refinar su visión de sí misma y del mundo en la que basa sus acciones”(León, 2010). Estas cualidades personales de todo trabajador, como es el caso de un docente, solo es posible cuando se goza de autonomía laboral que es la condición sine qua non del empowerment.

Además, el coaching es un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes las acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa(Muradep, 2012). Más adelante este mismo autor sostiene lo siguiente: “Una de las habilidades más valiosos que tiene el coach es la capacidad para acompañar al cliente en el proceso de salir de sus posiciones habituales, generar espacios nuevos y sorprendentes que lo conduzcan a percibirse a sí mismo y a su entorno de un modo diferente del que lo estaba haciendo hasta ese momento, de modo de abrir un mundo nuevo de posibilidades”.

Por otro lado, las fases o etapas del coaching son: “diagnóstico de la situación actual; descripción de la situación deseada; plan de acción; mantenimiento de la situación en el tiempo; y, medición de los resultados” (Garcia y Martin, 2017, pp7-8). Esas fases, en la presente investigación, se resumen en tres etapas o fases: el diagnóstico, la intervención y la evaluación. Estas fases o etapas son consideradas como las dimensiones de la variable y lo explicamos en los siguientes acápites.

#### **A. El Diagnostico.**

El diagnóstico es el conocimiento del contexto y, sobre todo, de las personas a quienes se les va brindar el servicio del coaching. Es decir, como sostiene Payeras (2004), se trata de conocer la situación en la que se trabajará con el cliente, así como de conocerlo para tomar las decisiones acerca del tipo de orientaciones que va requerir. El conocimiento de la situación puede iniciarse por una solicitud de parte del cliente o, en su defecto, por algún problema de desempeño que se detecte durante las labores que realiza.

Para Wise y Avendaño (2013) la viabilización del buen desempeño del docente es necesario previamente identificar sus recursos, lo que da lugar al diagnóstico de los recursos humanos. En este sentido tiene razón Dessler y Varela (2011), cuando deja entender que toda organización humana, ya sea lucrativa o de servicios, como es el caso de una institución educativa, debe poseer de un sistema de información

actualizada acerca del capital humano que dispone. Esto significa que la institución educativa debe contar con el diagnóstico situacional del recurso humano que dispone con el fin de tomar decisiones acerca de la aplicación o no de la técnica del coaching. Por su parte, Payeras (2004) sostiene que “es importante recoger los datos de todas las zonas afectadas por el problema, de lo contrario tendríamos solo una visión parcial y no sistémica” (p.23). Más adelante, este mismo autor sostiene que es necesario hacer la lectura de los síntomas, en este caso, es necesario el diagnóstico del desempeño laboral de los docentes. Payeras (2004) deja entender que el diagnóstico situacional y el diagnóstico del desempeño del cliente, en este caso del docente, debe terminar en un plan de acción contextual. Este plan debe ser el más concreto posible, con objetivos y acciones o actividades secuenciales muy claras, así como con un cronograma viable de acuerdo a la naturaleza de la institución educativa. Es decir, el diagnóstico situacional debe permitir a los directivos de la institución educativa, la elaboración de un plan de coaching que no se debe contraponer a las actividades de enseñanza aprendizaje ni, tampoco, a los quehaceres familiares de los docentes.

En el caso de una institución educativa, el coach viene a ser el director o el subdirector, aunque, con frecuencia, viene a ser el coordinador o asesor del área curricular. En este caso, el diagnóstico situacional, tanto del contexto pedagógico, así como de las características profesionales del docente, resultan siendo mucho más fácil y menos complicado que en el caso de una empresa grande o mediana. A un coach externo le resulta más difícil ponerse al tanto de la situación. Esto quiere decir que, en una institución educativa, las autoridades deben contar con un diagnóstico situacional actualizado del recurso humano que a nivel de los docentes posee la institución educativa. Sin este diagnóstico es imposible que se pueda aplicar cualquier medida de mejorar continua o la aplicar alguna alternativa de mejoramiento de las actividades educativas. Sin el diagnóstico nada es posible.

Para Wayne (2010) el recurso humano está constituido por los conocimientos, capacidades y habilidades que un trabajador posee para realizar una determinada labor o actividad. En el caso de los docentes, se trata de sus conocimientos del área curricular, de sus capacidades y habilidades para dirigir el proceso de aprendizaje de los alumnos de manera exitosa. Por consiguiente, la expresión de “recurso

humano” o “recursos humanos” (en plural) no se refiere directamente a la persona, sino a sus conocimientos y capacidades para realizar una determinada labor.

Por otro lado, como sostienen Hellriegel *et al.* (2009) “el diagnóstico de las fortalezas y debilidades permite a los administradores identificar las competencias centrales de la organización y determinar cuáles se deben mejorar” (p.234). En efecto, se trata de identificar las deficiencias o debilidades, así como las fortalezas o factores positivos que, en este caso, tiene una institución educativa, especialmente, respecto de los docentes y, en función de este conocimiento, plantear un plan de acción a través de la técnica del coaching. Sin embargo, como sostiene Jones (2008) “el diagnóstico de una organización puede ser un proceso complejo. Como un doctor, los gerentes tienen que distinguir entre síntomas y causas” (289).

En el caso de la investigación realizada, la organización viene a ser la institución educativa. Allí el director tiene que saber distinguir entre los síntomas de un problema, y, por otro lado, las causas verdaderas. Esto es así porque en todo problema hay síntomas y causas. Para plantear un plan de acción que permita aprovechar al máximo los recursos humanos, es decir, los conocimientos y las capacidades de los docentes para mejorar la educación hay que identificar las causas.

## **B. La intervención.**

Se trata de la etapa de la ejecución del plan de acción. Se trata, propiamente, de la aplicación de la técnica del coaching, es decir, es la intervención del coach (directivo institucional) sobre el coachee (docente). Esto es así porque:

El coaching ejecutivo tiene como finalidad la mejora del desempeño profesional a través de un proceso donde los hace más conscientes aumentando la responsabilidad sobre las tareas que realizan. El directivo debe utilizar esta técnica para su desarrollo personal y la de sus trabajadores retroalimentando constructivamente según su avance, se recomienda utilizar el coaching por el directivo para desarrollar nuevas habilidades en sus colaboradores donde este predominando la desmotivación laboral o donde exista una pésima comunicación con el líder (Casado, 2010)

Durante el proceso de intervención o ejecución del plan, el directivo realiza, según Casado (2010), una serie de funciones, como la función de motivar, detectar y entrenar. La primera función se refiere a la motivación del desarrollo profesional. Un buen coach no impone el mejoramiento profesional, sino lo motiva, utilizando aquellas estrategias adecuadas. Entre las principales estrategias está el razonamiento contextual y la actitud proactiva que consiste en hacerle ver al docente que tiene determinados talentos que pueden manifestarse con la realización de determinadas acciones o decisiones personales. La motivación alcanza un nivel de logro donde en cada persona depende mucho el nivel de satisfacción de sus necesidades básicas tales como el reconocimiento personal, seguridad, el logro o afecto que se consigue etc. Para la motivación se debe tomar en cuenta la jerarquía de necesidades de Maslow (1991). Este autor sostiene que existen cinco jerarquías de necesidades: fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización. Todas las personas son influidas en un determinado momento por una de estas necesidades y, por lo tanto, el que quiere aplicar el coaching debe saber motivar el trabajo encomendado al docente a partir de la viabilidad para satisfacer la necesidad prevaleciente.

La otra teoría que guarda relación con la jerarquía de necesidades de Maslow es la teoría de las tres necesidades de McClelland (1987). Este autor plantea que existen tres necesidades latentes en el ser humano, aunque una de ellas es la que predomina. Estas necesidades son las siguientes: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. El coach debe estar en la capacidad de viabilizar la satisfacción de la necesidad que condiciona el pensamiento y la conducta del docente para que ponga de manifiesto su voluntad para desempeñarse de la mejor forma posible durante el proceso de la enseñanza aprendizaje. Se ha recurrido a dos clásicos de la motivación laboral que aún siguen vigentes según los tratadistas de la administración de recursos humanos.

La segunda función, después de la motivación, viene la identificación o detección de los talentos que posee el docente sujeto del coaching. Se trata de la identificación de las capacidades y habilidades inherentes que el docente no los pone de manifiesto o no los utiliza durante su desempeño laboral. Se trata de hacerle entender que si los pusiese en práctica mejoraría ostensiblemente su desempeño, alcanzando la excelencia profesional. No se trata de ordenar ni de imponer, sino de identificar las

cualidades o potencialidades que tiene el docente para motivarlas que se pongan de manifiesto durante su desempeño laboral. Se supone que, como deja entender Bou (2007), que el diagnóstico que se tiene respecto de los recursos humanos, como primer proceso del coaching, ya tiene identificado las capacidades y habilidades del docente. Por lo que en este momento se trata de tomar en cuenta ese diagnóstico para las acciones correspondientes.

La tercera función del coach es el rol de entrenador del desempeño individual del docente. Viene a ser la esencia o el rol más representativo de la función de un coach, es decir, el término coach como sinónimo de entrenador que viabiliza las capacidades y conocimientos del docente. En efecto, el directivo-coach, es decir, el director o la directora que debe ejercer la función de coach, hará un trabajo de entrenamiento con los docentes, centrado en los desempeños, y lo hará uno a uno, de forma individual, ya que cada caso, es un caso diferente. En concreto se trata de motivar, a través de consejos, orientaciones o asesorías coherentes, el afloramiento o la manifestación de aquellas capacidades o habilidades que el docente tiene y que ya fueron identificados. La puesta en práctica de esas capacidades, debe evidentemente permitir mejorar el desempeño técnico pedagógico del docente, lo que, luego, debe manifestarse en el logro de mejores niveles de aprendizaje en los alumnos. Aquí adquiere mucha importancia el proceso del feedback o retroalimentación. Sobre el particular, Perez (2002) sostiene que la “retroalimentación está en la relación causa-efecto, en un intercambio de información entre las partes que genera equilibrio al devolver información el receptor al emisor en base al mensaje recibido” (p.137). Más adelante, sostiene este mismo autor que “el buen feedback facilitado por los superiores ayuda al cambio a mejorar a través de sugerencias y palabras de aliento y ánimo” (p.137). Por eso, se puede sostener que una forma de la ejecución del coaching es la retroalimentación en función del desempeño del docente, a quien previamente se le motivó para que ponga en práctica sus conocimientos y capacidades identificadas durante el diagnóstico.

Esta segunda fase del coaching es, como ya se dijo, la fase más importante cuando se realiza la acción de viabilizar los conocimientos y capacidades del docente (recurso humano) con la finalidad de que se desempeñe mejor y así pueda lograr mejores niveles de aprendizaje con sus alumnos. Por eso, se sostiene que coaching

es la acción de viabilizar lo que mejor saber hacer el docente. Esta acción de viabilizar debe realizarse aplicándose la motivación laboral y las buenas relaciones humanas, es decir, la técnica del coaching debe realizarse de manera amable, cordial y diplomática.

### **C. La evaluación.**

La evaluación es la última fase del proceso de la técnica del coaching. Se trata de la medición de los resultados del proceso del coaching, tal como sostienen Garcia y Martin (2017). Con la evaluación se debe detectar los vacíos, las desviaciones o los problemas que se presentaron o están por presentarse, lo que exige la toma de decisiones para retroalimentar, corregir o alcanzar las soluciones que sean pertinentes. La evaluación es imprescindible en toda actividad que se realiza previa planificación como es el caso del coaching.

Entre las técnicas que se disponen para esta última fase del coaching se tiene a la observación, la entrevista, las conferencias y el seminario. Especialmente, las dos primeras técnicas deben ser de uso frecuente para identificar los problemas y las necesidades que deben ser inmediatamente atendidos tras la fase de la intervención. La evaluación no tiene, en este caso, como propósito la aplicación de castigos o medidas disciplinarias, sino el propósito de la retroalimentación, hasta lograr los objetivos fundamentales del coaching. En este caso, como deja entender Cornejo (2017), el coaching tiene como propósito fundamental que el trabajador despliegue sus capacidades y habilidades personales para alcanzar sus mejores desempeños. En consecuencia, los criterios de evaluación están directamente relacionados con el despliegue de capacidades y habilidades propias del docente.

También debe ser criterio de evaluación la forma cómo se aplicó la técnica del coaching por parte de la autoridad. En el caso de las instituciones educativas del nivel secundario, el coach viene a ser el asesor o coordinador del área curricular, ya que se trata, prácticamente, del especialista del área. Muchas veces, el proceso del coaching no se aplica adecuadamente y, por lo tanto, es necesario que, más adelante, se introduzcan los cambios o reajustes necesarios en la ejecución de la técnica.

En el caso de una institución educativa, el director o la directora, al final de un trimestre o semestre debe evaluar los resultados del proceso de coaching que puso

en práctica. Las dificultades o vacíos que hubo deben ser mejorados o superados para el siguiente periodo donde se debe seguir aplicando la técnica para alcanzar el mejor desempeño de los docentes. Se trata, como sostienen Hellriegel *et al.* (2009), de optimizar los recursos humanos para el propósito de mejorar la educación. Esto quiere decir que la autoridad educativa no debe aplicar la técnica del coaching una sola vez y, luego, dejarlo para siempre. Según los nuevos conceptos de gerencia educativa, el coaching debe ser una técnica permanente de gestión de personal en todas las instituciones educativas del país y del mundo.

### **1.1.2. El empowerment**

El empowerment en esta investigación es la segunda variable de investigación. El empowerment (en inglés) y empoderamiento (en castellano) significa, fundamentalmente, dar poder al ocupante de un puesto laboral para que tome decisiones pertinentes, dentro de los límites de su cargo, para el mejor logro de los objetivos previstos. Por eso, en la investigación realizada, la palabra empowerment se utiliza con el significado de fortalecimiento, empoderamiento u otorgamiento de poderes laborales a los docentes. En consecuencia, se trata del empoderamiento a los docentes de la institución educativa para que realicen su labor pedagógica de la mejor forma posible. En este sentido, De los ríos (2012) deja entender que los trabajadores de una institución están empoderados cuando tienen el poder de decisión sin tener que requerir la autorización de sus superiores inmediatos, como sucede actualmente en la mayoría de las instituciones educativas.

En este sentido, es bastante contundente Blanchard (1996) cuando sostiene que empoderar a un trabajador implica darle autonomía laboral en su puesto, de tal manera que pueda tomar las decisiones que vea por conveniente para realizar de la mejor forma posible la tarea que se le encomendó. Por consiguiente, el empoderamiento no es un asunto de otorgamiento de poder sin sentido o simplemente de buen deseo. Se trata de que en la realidad el trabajador aplique sus conocimientos, capacidades y habilidades que vea por conveniente para ejecutar el trabajo que se le encargó, logrando eficacia en los resultados.

El empowerment guarda relación con el coaching porque tiene que ver con la gestión del desempeño laboral de los docentes que, a su vez, busca resultados beneficiosos para la institución. Si el empowerment se desarrolla correctamente



entonces se asume como un cambio en la forma de vida laboral lo que conllevará al logro de resultados beneficiosos coadyubando a la mejora del clima laboral y sobre todo vinculando a todos los miembros de la organización con el plan de trabajo donde el logro de las metas de trabajo en la empresa se constituya como logros personales en el trabajador De los ríos (2012). La eficiencia del empowerment, tal como deja entender Wood *et al.* (2019), genera el compromiso del trabajador con la institución.

En este trabajo investigativo el empowerment se asume como proceso estratégico de las organizaciones educativas donde se persigue una buena relación entre los directivos y los profesores. Es un proceso de interacción en el que los directivos buscan mejorar el talento humano, lo que debe permitir a los docentes lograr mejores resultados en el aprendizaje de los estudiantes Santa Cruz (2015). Por consiguiente, el empowerment se considera, en esta investigación, como estrategia de gestión del desempeño docente. El mejoramiento del talento humano pasa necesariamente por el ejercicio del coaching, es decir, se debe viabilizar las potenciales del docente mediante la técnica del coaching, pero, la manifestación de las potencialidades del docente, solo serán posibles en un contexto de autonomía para tomar decisiones laborales de acuerdo al contexto, lo que implica el otorgamiento del poder de decisión dentro del puesto de trabajo (empowerment). Por esta razón, se supuso en la investigación realizada que el coaching guarda una directa relación y de grado alto con el empowerment o empoderamiento laboral.

Una idea fundamental en la naturaleza del empowerment es la autonomía de la que debe gozar el docente. Esta autonomía “se relaciona con la posibilidad de tener el control en ciertos aspectos de su trabajo como son calendarios y horarios, planeación curricular, textos y materiales, planeación escolar, entre otros. Incluye, además, la sensación de libertad al tomar ciertas decisiones” (Sandoval, 2013 p.24).

Según Blanchard (1996), el proceso del empowerment comprende tres claves: 1ª Compartir información con todos, es decir, generar el conocimiento; 2ª Crear la autonomía mediante fronteras, es decir, generar la autonomía laboral; y 3ª Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos, es decir, generar la autodirección. Por esta razón, en la investigación que se pretende realizar se toman a estas tres claves del empowerment como dimensiones de nuestra segunda

variable de investigación. En seguida se desarrolla brevemente cada una de esas dimensiones.

### **A. El conocimiento**

En el caso de una institución educativa, esta primera clave o proceso del empowerment consiste en la difusión efectiva de los instrumentos de gestión, como el PEI, el PAT, los proyectos de innovación pedagógica, el reglamento interno y de todos los demás documentos necesarios para el conocimiento de los docentes y, todo ello, para alcanzar los objetivos trazados que la institución educativa se propone para el año escolar correspondiente. Las autoridades educativas deben difundir a través de los medios disponibles los instrumentos de gestión educativa y asegurarse que los docentes estén al tanto de los objetivos, de las metas y de las actividades que deben realizarse en cada trimestre, semestre y año escolar. Si el docente no está al tanto de lo que debe saber, tendrá problemas durante su desempeño. Por consiguiente, dotarle de la información necesaria ayudará a sus objetivos pedagógicos.

No solo se trata de que se conozca los instrumentos de gestión de la organización educativa, tal como deja entender López (2008), sino que se trata que se conozca, además, la ciencia y tecnología del oficio que se va ejercer. En este caso, los docentes deben conocer, además, de los instrumentos de gestión institucional y administrativa, la ciencia y la tecnología del área curricular que tendrán a su cargo. El empowerment o empoderamiento del docente no tendrá sentido si los docentes no dominan la ciencia ni la tecnología respectiva del área curricular. Por eso, el primer paso del empoderamiento es el conocimiento adecuado de la teoría científica del área y de su respectiva tecnología. Si solo se conoce los objetivos institucionales, pero, no se conoce ni el concepto básico de la materia curricular, no tiene sentido ningún empoderamiento.

No solo se trata de la difusión formal o protocolar, consistente en la entrega física de los documentos, sino en el proceso de asegurar que los actores educativos, en este caso, los docentes, efectivamente estén enterados de lo que la institución educativa quiere realizar durante el año escolar, de cómo y para qué, es decir, qué logros quiere alcanzar. Además, con el aseguramiento del conocimiento de los

instrumentos de gestión, se debe lograr el compromiso de realizar las actividades de la mejor forma posible, es decir, se trata de promover la identificación de los docentes con la visión y misión de la institución educativa, así como con los objetivos estratégicos y operativos. No es posible empoderar a los trabajadores si no compartimos la información; ya no se trata de ocultarla creyendo que con ello aseguramos nuestra preeminencia como autoridades o jefes. Por eso, “quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad. Quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable” (Blanchard, 1996 p.33). De la misma manera, no tiene sentido el empoderamiento si el docente no domina su materia curricular, lo que exige a las autoridades que van a empoderar, asegurar que los docentes cumplan con estas condiciones.

En este sentido son bastante puntuales Amaya et al. (2018) quienes sostienen que “para que las universidades brinden respuesta a los desafíos de la educación superior del siglo XXI, estas han de invertir en la capacitación de sus profesores, quienes deben tener un perfil docente especializado, conocer métodos pedagógicos, ser expertos en contenidos y obtener certificaciones en competencias digitales reconocidas por organismos internacionales que garanticen su calidad” (p.104). Por consiguiente, no se trata solo de que el docente conozca los instrumentos de gestión, sino, sobre todo, conozca muy bien su especialidad curricular y, para ello, las autoridades deben organizar cursos o seminarios de capacitación.

En todos los demás aspectos del quehacer laboral, el conocimiento adquiere mucha importancia, ya que de ello depende la performance adecuada del trabajador. La condición sine qua non es el conocimiento racional y sistemático del asunto que vamos a ejercer o utilizar, de lo contrario la autonomía para tomar decisiones estará en el vacío, sin sentido que le dé una orientación adecuada al trabajo que se quiere realizar. Es como tener un carro sin que sepamos manejar, y, en este caso, pretender ejercer la docencia sin saber cómo vamos a dirigir los aprendizajes de los alumnos.

## **B. La autonomía**

Se trata de la delegación de poder de decisión, pero, con límites que eviten el libertinaje o el abuso de poder que, a la larga, afectaría la buena marcha de la institución educativa. Según Blanchard (1996) la creación de la autonomía

mediante fronteras se basa en la información compartida sin restricciones, resultando de esa manera que, por ejemplo, la visión y misión de la institución educativa, cumplen el rol de fronteras generales, así como los objetivos y las metas vienen a ser los otros límites de las actividades laborales, sumándose a estos los valores y las normas, la estructura institucional y los procedimientos o las funciones, como las otras fronteras que delimitan el actuar de un docente, en este caso, del docente que recibe el poder de decisión dentro del puesto de trabajo educativo. En este sentido la autonomía laboral viene a ser el ejercicio del empowerment por parte del docente. Tener empowerment o estar empoderado significa, en la práctica, tener autonomía para tomar decisiones contextuales.

Por otro lado, el otorgamiento de la autonomía significa que el trabajador tiene potestad de tomar decisiones dentro de su campo laboral, sin necesidad de estar pidiendo permiso a la autoridad inmediata superior, pero, esta potestad no puede ser irrestricta, sino con límites y, además, es saber asumir la responsabilidad de los resultados que en su área o plaza se logran. Por consiguiente, “estar facultado significa que uno tiene libertad para actuar, también significa que uno es responsable por los resultados” (Blanchard, 1996,).

En el caso de una institución educativa, la autonomía laboral con fronteras o límites significa que se debe determinar con suma claridad los canales de coordinación entre el asesor del área curricular y los docentes; se deben delimitar las funciones pedagógicas del docente, los criterios de evaluación del desempeño docente. Además, la autonomía laboral debe desenvolverse dentro del marco de las normas vigentes que, como se dijo en el proceso anterior, deben estar en el conocimiento de los docentes.

En esta segunda dimensión del empowerment quepa la necesidad de autoestima y de autorrealización propuesta por Maslow, así como la necesidad de crecimiento, propuesto por Alderfer. Estas necesidades buscan el poder de la autonomía, es decir, el poder de tomar decisiones sin el control director de nadie; sin embargo, estas decisiones no pueden ser libres o exentas de limitaciones emanadas de las mismas leyes o normas, de las reglas internas de la institución, así como establecidas por los objetivos y las metas, por la visión y misión, que son los factores limitantes de la actuación autónoma del docente.

Desde el punto de vista del ejercicio profesional del docente, es indudable, como deja entender Bain (2014), que la autonomía se refiere a la potestad pedagógica que posee el docente para planificar, dosificar y desarrollar las sesiones de aprendizaje sin la intervención de las autoridades de la institución educativa. En este sentido, Freire (2004) agrega que la autonomía exige en el docente domine la materia curricular que va a enseñar, ya que las falencias en este sentido van a dar lugar a la interferencia de la autonomía. En efecto, el profesional de la educación, se supone que es un especialista en la materia curricular que se le encarga y está en las condiciones de tomar las decisiones contextuales que sean pertinentes para ejercer en forma autónoma el rol de docente. Cuando esta autonomía es interferida por las autoridades educativas, quienes direccionan las labores del docente en un determinado sentido, pretextando que se deben cumplir estrictamente las directivas de la superioridad y o se deben cumplir estrictamente con las normas de la institución, al margen de los contextos pedagógicos, se pierde la autonomía.

### **C. La autodirección**

La autodirección significa que uno mismo se dirige, es decir, uno mismo se controla de acuerdo a los planes que se trazó. Con este propósito se deben crear equipos de autoaprendizaje permanentes; se deben establecer, de manera consensuada, el cronograma de actividades, los parámetros de evaluación, los mecanismos de la retroalimentación y de las decisiones que se deben tomar. Es decir, el docente debe ser su propio jefe, en función de los elementos que orientan las actividades de la institución donde labora. “La autodirección es consecuencia inmediata del empowerment, pero no tiene lugar a menos que los directivos liberen el control que ejercen sobre los individuos y los equipos de trabajo”(Pérez, 2002). Con el empoderamiento del trabajador se elimina el control jerárquico de las autoridades educativas, dándose paso a la autodirección.

En el caso de una institución educativa, la autodirección del docente se manifiesta en las actividades pedagógicas que se realizan sin que haya de por medio ninguna directiva u orden de la autoridad inmediata superior. Las únicas guías son el contexto pedagógico, los objetivos y las metas curriculares, los principios de enseñanza aprendizaje y, como es frecuente, las reglas internas establecidas democráticamente entre el docente y los alumnos. En la actualidad se habla de

competencias y capacidades que el docente debe lograr al final de una unidad didáctica y al final del año escolar, siendo éstas, en todo caso, las guías del autocontrol. Cada grupo de alumnos que constituye un salón de clases es una realidad diferente a los otros salones y, además, cada área curricular tiene sus particularidades, lo que exige una autodirección pedagógica peculiar. Lo que corresponde a las autoridades de la institución educativas es velar por el logro de los objetivos institucionales al final del semestre y del año escolar, así como se tome en cuenta, en todo momento la visión y la misión de la institución educativa. Pretender aplicar estrictamente, al margen de la realidad educativa que cada semana es diferente e inclusive cada día, es pretender mediatizar la labor pedagógica del docente, lo que contraviene contra el ejercicio del empowerment.

Dentro de este contexto, la supervisión, el monitoreo y el acompañamiento pedagógico de parte de las autoridades educativas, se deben seguir realizando, respetando la autodirección del docente. Cada instancia o cada nivel jerárquico de una institución educativa, cumple con sus deberes y funciones, lo que de ninguna manera debe restar la autodirección del docente respecto de su materia curricular. En todo momento, más bien, la autodirección del docente debe concordar con los criterios del monitoreo de la autoridad correspondiente. Es decir, el monitoreo de la autoridad debe, más bien, retroalimentar la autodirección.

Para Freire (1997) el docente bien preparado, es decir, competente en su especialidad, no requiere que nadie lo dirija, sino que está en la capacidad suficiente de autoerigirse y alcanzar los objetivos educativos que se traza. En este sentido, los docentes que dominan su materia curricular, determinan sus actividades curriculares de acuerdo al tipo de alumnos y según el contexto pedagógico y alcanzan, al final de los tiempos previstos, los aprendizajes que previeron. Los docentes excelentes no requieren de la intromisión de las autoridades, sino de empowerment. Todo lo contrario, sucede con la intromisión de las autoridades quienes, con frecuencia, parten de una premisa normativa lejos de la realidad educativa. Este hecho advierte a los promotores del empowerment que el poder de tomar decisiones autónomas y autodirige no resulta efectiva con los docentes que evidencian falencias evidentes en el dominio de su profesión.

## 1.2. Antecedentes

En la Universidad César Vallejo de Lima, Elias (2018) sostiene la tesis referida al coaching y el empowerment investigación implementada en la Clínica Vesalio del distrito de San Borja de Lima. El propósito que orienta el trabajo investigativo es determinar la relación entre las dos variables. El enfoque de la ruta cuantitativa de alcance descriptivo correlacional, para el recojo de la información cuantitativa se utilizó la técnica de la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario. Los resultados más destacables señalan la existencia de una relación positiva media calificándose como significativa corroborándose con el resultado de una P valor el estadígrafo de  $P_v = 0,001$ , que es inferior al margen de error asumido.

Fernanadez (2018) es autor de la tesis titulada “coaching gerencial empresarial y el desempeño laboral” investigación sustentada en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de la ciudad de Cajamarca. El propósito que orienta el trabajo es determinar la relación entre las dos variables, por otro lado, se asume como población a los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, para el recojo de información se implementó la técnica de escala de opinión cuto instrumento es la Escala de Likert. Como conclusión principal señala la existencia de una correlación positiva medida, dado que el coeficiente del nivel de relación es de  $r = 0,712$  dato que le permite precisar la correlación directa entre las dos variables.

En la Revista Sapiens, Larez (2008) publica el artículo titulado: “El coaching como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo y culminación del trabajo especial de grado” de maestría. Más que una investigación es una propuesta para utilizar el coaching educativo como estrategia para potenciar la culminación de los estudios de maestría. No se menciona ninguna técnica ni objeto de estudio, lo que ratifica la observación en el sentido de que carece de carácter científico el artículo en cuestión. Como conclusión se destaca que la función del coach es acompañar a los estudiantes proporcionándoles las ayudas necesarias hasta que logren su graduación.

En la Revista Páginas de Educación, Zegarra y Velazquez (2016) publican un artículo referido al coaching como una forma para fortalecer el profesionalismo del docente en el aula. No es una investigación propiamente dicha. Se realiza una revisión de la literatura respecto del tema y destaca la importancia de la estrategia para que el docente mejore su performance dentro del aula. Sin embargo, se habla de un diagnóstico de base por otro

lado se señala que la evolución del profesionalismo en los profesionales de la educación y su desempeño en el aula ha sufrido inconvenientes sobre todo motivados por la percepción subjetiva y personalista de su desempeño en el aula además por la falta de empatía las habilidades intersubjetivas.

En la Revista Investigación Administrativa, Cáliz et al. (2016) publican un artículo referido al rol del empowerment en el éxito empresarial. El propósito del estudio es explicar el éxito empresarial a partir del empowerment como herramienta de gestión. Se consideran en el estudio a 120 empresas, llegándose a la conclusión central de que el éxito de las empresas es debido a un adecuado proceso de empowerment.

En la Revista Ciencia Digital, Morales y Morales (2018) publica el artículo que aborda el tema del empowerment como productor del compromiso laboral. La investigación se realizó en la Universidad Técnica de Ambato (UTA). Se plantearon como objetivo central conocer los niveles de empowerment que se aplican en los docentes de la universidad señalada para ver cuánto de compromiso laboral se logra. Al final del estudio se prueba que el compromiso de los docentes mejorar con la aplicación del empowerment, lo que no sucede con los docentes a quienes no se les aplica.

En la Universidad de Carabobo, Venezuela, Galea (2017) sustenta el trabajo de investigación cuyo título reza “ Coaching organizacional para la formación de equipos de alto desempeño”. El propósito que asume es la de proponer un plan estratégico gerencial basado en el coaching organizacional con la finalidad de capacitar equipos de trabajo con alto desempeño para la dirección de la Facultad de Odontología, para el recojo de información se utilizó la técnica de la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario de preguntas. Dentro de los resultados se señala que “Las personas que laboran en las instituciones educativas, cualquiera sea el cargo que ocupen y la actividad que desempeñen, son los protagonistas y responsables del éxito de la misma”.

La huancavelicana Cornejo (2017) desarrolla la investigación cuyo título reza “El coaching y los roles gerenciales de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica-año 2015”, quien además se propone determinar la relación entre el coaching y los roles gerenciales. La información se recoge en una población compuesta por el personal docente y administrativo de la unidad de análisis antes mencionado, utiliza la técnica de la encuesta cuyo instrumento es el cuestionario. Los resultados señalan que entre las dos variables existe una incidencia



positiva con un nivel de correlación del 87%, lo que, según la tabla de valores de Pearson significa que el grado de correlación es alto. Esta conclusión dio pie a plantear en nuestro estudio que efectivamente el coaching guarda alto grado de correlación con el empowerment en las instituciones educativa de Nuñoa.

En una investigación referida al coaching en la gestión del talento humano, Díaz (2018) concluye que el nivel de coaching influye en un 74.8% en la gestión del talento humano, es decir, la influencia es significativa. La investigación se realiza en la Universidad Privada de Lima en el año 2016. Se recoge datos de 115 trabajadores de mi mencionada universidad. En esta investigación se destaca la importancia del coaching, lo que sustenta el supuesto que asumimos en la investigación que ahora ponemos a consideración de los señores jurados.

La española Bécart (2015) desarrolla la investigación titulada “Impacto del coaching en el desarrollo de competencias para la vida, en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, España” en la que se propone establecer el impacto del coaching en el desarrollo de competencias para la vida en los estudiantes de educación superior del caribe colombiano. Los resultados que más destacan es la que sostiene que el coaching es una disciplina “todo-terreno”, además sostiene que esta es una metodología que habitualmente se le asocio con el lujo, la banalidad y que para su implementación se requería de óptimas condiciones sin embargo es altamente adaptable a cualquier circunstancia educativa tomando en cuenta la comodidad de las instalaciones(aulas implementadas, aire acondicionado y mobiliario adecuado) , el número de integrantes para el desarrollo de sesiones (de menos de 10 a más de 50 integrantes) donde los tiempos deben fluctuar entre 1 a 2 horas, por otro lado las condiciones curriculares requieren de talleres, conferencias-talleres, asignaturas obligatorias u optativas.

En la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, en el año 2017, se sustentó una tesis referida al coaching y su incidencia en el empoderamiento de los trabajadores. El propósito de la investigación fue establecer el nivel de incidencia del coaching en el empowerment de los colaboradores de una carrocería. El estudio se realizó con una población de 80 trabajadores, de los cuales 13 fueron el personal administrativo y 67, personal operativo. La técnica utilizada para la variable coaching y empowerment fue la encuesta y el cuestionario estructurado como su instrumento. Una de las conclusiones a las que se arriba en la investigación señala que “se determina que, en la Carrocería

Patricio Cepeda Cía. Ltda., el desconocimiento del Coaching y sus factores inciden negativamente en el empoderamiento de los colaboradores impidiendo la consecución de logros y objetivos planteados por la organización, y afectando en el rendimiento de los colaboradores, desfavoreciendo en la capacidad de productividad” (Vargas, 2017).

En la Universidad Nacional de Trujillo, Perú, en el año 2015, se sustentó una tesis de doctorado, cuyo título fue: “Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación, Agencia 1 Trujillo”. El propósito central de la investigación fue determinar el efecto del Empowerment en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación agencia 1, Trujillo – 2013. La población de estudio estuvo constituida por todas las agencias del Banco de la Nación de Trujillo, siendo un total de 5 Bancos. Se utilizaron como técnicas de investigación la encuesta y el análisis documental. Una de las conclusiones del estudio sostiene que “se ha determinado que los beneficios que brinda el empowerment en el área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación son: satisfacción y credibilidad; aumento de responsabilidad y mejora de la comunicación. De acuerdo a los resultados se ha determinado que el Empowerment es la herramienta que influye en la calidad del servicio para la toma de decisiones en el área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación de la Ciudad de Trujillo”(Ly y Saldaña, 2015).

En la Universidad EAN de Bogotá, Colombia, en el año 2012, se sustentó la tesis titulada: “El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones”. El propósito del estudio investigativo fue establecer con el respaldo de la teoría una explicación de por qué el empoderamiento se constituye en una herramienta que genera el desarrollo del talento humano en las organizaciones a partir del desarrollo de competencias, principios y valores. Para recoger los datos se utilizó la técnica de investigación bibliográfica, como instrumentos las fichas de resumen, fichas de citas y las fichas bibliográficas. La investigación es una monografía. Una de las conclusiones del estudio sostiene que “el empoderamiento no forma parte de una simple asignación de tareas y funciones, sino que es importante verlo como una estructura de trabajo y una organización más plana, basándose en valores importantes como la confianza, la valoración y el respeto, dejando de lado a las estructuras piramidales. Esto genera cambios fuertes dentro de las organizaciones ya que se rompen esquemas tradicionales donde el gerente es quien controla y los trabajadores son controlados, esto ya no es viable en los mercados y entornos de negocios tan competitivos. Actualmente las organizaciones

necesitan de trabajado-res dispuestos a dar el máximo y tener autodisciplina para aprender permanentemente, teniendo más responsabilidad, iniciativa y creatividad, agilidad para la toma de decisiones que aporten a la solución de problemas, generando beneficios claros para los clientes internos como externos”(Montaña, 2012)

En la universidad del altiplano puneño se sustentó la tesis cuyo título reza “Herramientas del coaching y su contribución en el desarrollo de capacidades ejecutivas en la municipalidad provincial de San Román- Juliaca, 2015”. El propósito que oriento la investigación está relacionado con la descripción y evaluación respecto a las herramientas del coaching como elementos que generan el desarrollo de competencias en los funcionarios públicos de la Municipalidad provincial de san Román. La población de estudio estuvo constituida por los funcionarios públicos que cumplen las funciones de dirección en las 10 gerencias existentes en la Municipalidad señalada. Como técnicas se utilizaron la encuesta y la entrevista, siendo sus instrumentos el cuestionario y la guía de entrevista. Una de las conclusiones del estudio se plantea así: “Las herramientas del coaching, como la motivación y la comunicación han obtenido un 60% y 80% de satisfacción respectivamente en su utilización, pues resultaron ser de gran utilidad para mejorar el desarrollo de capacidades ejecutivas, que nos permiten trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas, influyendo positivamente en la mejora de la eficacia, el compromiso organizacional, la competitividad, el autodesarrollo y la iniciativa de sus trabaja-dores”.(Roque, 2016, p.113)

La revista de Administración de la Universidad del Valle publicó el artículo científico titulado: “Liderazgo del docente y niveles de empoderamiento de los estudiantes en un seminario de prácticas comunitarias de una universidad pública argentina”. El investigador se propuso determinar la asociación entre el liderazgo transformacional que ejercen los docentes tutores y el nivel de empoderamiento de los estudiantes. La investigación se desarrolló con una población compuesta por estudiantes de pre grado de las carreras de sociales y económicas de una universidad pública de Argentina, la muestra final a la que implemento los instrumentos “MLQ de Avolio y Bass (2004) y el Learner Empowerment Scale (LES) de Frymier, Shulman y Houser (1996)”, estuvo constituida por 32 estudiantes con edades entre 22 a 30 años .Los resultados destacan que los alumnos se perciben competentes y empoderados al momento de desarrollar sus practicas comunitarias sin embargo consideran que sus tutores que en el desempeño transaccional deben orientarse a prevenir irregularidades y anticiparse a los errores o laissez-faire,

convocando la participación en las tutorías comunitarias evitando intervenir directamente. Por otra parte, estos estudiantes evalúan a los docentes tutores como agentes que potencian la creatividad junto con la innovación y el cuestionamiento de supuestos, de manera tal que estimulación intelectual es la única dimensión transformacional que obtuvo niveles altos desde la perspectiva de los estudiantes. (Silva et al., 2016)

En una de las conclusiones de la tesis de Morales (2016), sustentada en la Universidad Rafael Landívar, de la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala, se sostiene que, tras la aplicación de la escala de Likert, los docentes de Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango, consideran que el nivel de empoderamiento es bajo, lo que evidencia una administración centralizada y autoritaria. Es decir, una de las características de la administración del colegio mencionado es la limitación para las iniciativas propias y para tomar decisiones acertadas dentro del área de trabajo.

En otra investigación sustentada en la Universidad Rafael Landívar por Monroy (2015), es la tesis referida al coaching y el desempeño laboral en donde las unidades de estudio estuvieron constituidas por supervisores y médicos visitantes de las empresas farmacéuticas de Quetzaltenango. Dentro de los resultados destacan que una adecuada aplicación del coaching está relacionado positivamente con el desempeño de los trabajadores esto se refleja con el incremento en las ventas, calidad de atención a los clientes y sobre todo el número de visitas que realizan donde todo confluye en el logro de los objetivos institucionales reflejando en la productividad de los colaboradores.

En la Universidad Cesar Vallejo titulada “El coaching en el clima organizacional en una institución educativa privada, Ventanilla - 2022” sustentada por (Jivaja, 2022) se propuso determinar de qué manera el coaching influye en el clima organizacional de una Institución Educativa. La investigación se fundamenta en enfoque de la ruta cuantitativa de corte correlacional causal con diseño no experimental de tipo transversal, la población a la que se implementó los cuestionarios, con requisitos de validez y confiabilidad, estuvo constituido por 73 docentes de una institución educativa privada del distrito de Ventanilla, Lima Perú. Los resultados señalan que el coaching bien implementado influye de forma medianamente positiva en el clima organizacional esto se corrobora con los resultados estadísticos de 18,234 de wald que es mayor de 4, valor de corte para el análisis y es sustentado además por un p valor igual a  $0,000 < a 0.05$ . Es decir, concluye que si se implementa un buen programa de coaching se genera un mejor clima institucional.

En la investigación post doctoral sustentada por los mexicanos (Camacho *et al.*, 2022) se propusieron generar un cambio de paradigma socio-cultural ,por medio de la capacitación para el trabajo, se pretendió empoderar de las jóvenes, este proyecto se llevó a cabo en la comunidad rural de san Matías El grande Michoacán. La ruta cualitativa de paradigma sociocrítica es la que fundamenta la investigación, la metodología implementada se basa en la investigación acción participativa, la población en la que se involucró el investigador es la comunidad y algunas instancias del gobierno municipal, así como el instituto de la mujer y el instituto de juventudes, para el diagnóstico se implementó la encuesta y el mapeo donde arrojaron que los jóvenes de la comunidad no se desarrollan en los pasajes del matrimonio esto por causas culturales y sobre todo por carecer de capacitaciones con un plan de intervención basado en el aprendizaje y servicio combinado en proceso de enseñanza aprendizaje. Este estudio se desarrolló en periodos comprendidos entre septiembre 2020 y julio del 2021 obteniendo resultados donde se destaca que los jóvenes pueden modificar el paradigma educacional siendo capaces de generar recursos por su cuenta en forma autónoma además que la capacitación se constituye en una herramienta muy útil y efectiva en el empoderamiento de las jóvenes de dicha localidad.

Finalmente, se considera la tesis de Rodriguez (2019) quien sustenta una tesis de maestría en la Universidad César Vallejo de Chimbote, Perú. Esta investigación tiene como propósito establecer la relación que exista entre el empoderamiento y compromiso con la organización en los colaboradores de la empresa privada Ferreyros. El estudio tuvo como población a 40 trabajadores de la empresa priva mencionada a quienes se le implemento los instrumentos denominadas cuestionario cuya técnica corresponde a la encuesta. Los resultados señalan que existe una correlación directa positiva entre los verbales niveles de empoderamiento y los niveles de compromiso con la organización estos resultados se refrendan con resultados estadísticos donde la prueba estadística Rho Spearman destaca un coeficiente de correlación cuyo valor es de 0.178 este resultado le permitió al investigador concluir la existencia de una relación positiva muy baja entre el nivel de e empoderamiento y el compromiso organizacional. En tal virtud acepto la hipótesis nula donde se niega la existencia de relación directa con características de significatividad entre el empoderamiento lo que evidencia que no hay relación en te el empoderamiento y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa privada antes mencionada.



## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1. Identificación del problema

La mayoría de los docentes sienten que están sujetos a las decisiones de la autoridad, como que carecen de autonomía laboral para tomar decisiones pedagógicas dentro del área curricular que tienen a su cargo. Esta situación no les permite tomar medidas pedagógicas de acuerdo a los problemas de aprendizaje de sus alumnos. En las tres instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Nuñoa trabajan 98 docentes, de los cuales 44 docentes pertenecen a la IES “Túpac Amaru”; 21 docentes, a la IES “Domingo Savio”; y 33 docentes, a la IES Agro Industrial. En cada una de estas instituciones se tuvo la oportunidad de conversar con algunos docentes respecto de la forma cómo desarrollaban sus actividades educativas. Todos señalaron que las actividades educativas se realizan en función de las decisiones de la autoridad, pero, para ser evaluados tienen que sujetarse a los criterios del buen desempeño docente establecidos por el Ministerio de Educación. Esta contradicción es un problema frecuente que no les permite desenvolverse adecuadamente dentro del salón de clases. Muchas veces, el contexto de la relación pedagógica entre los alumnos y el docente, exige otras medidas y acciones que no siempre están ceñidas a los criterios del buen desempeño previstos por el Ministerio de Educación.

Más adelante, se realizó un sondeo en las tres instituciones, con una pregunta puntual: ¿qué percepción tenían de las autoridades de su institución educativa respecto de la ayuda que recibían pedagógicamente? Un aproximado del 80% de docentes señalaron que las autoridades educativas no aplicaban aquellas estrategias, como la motivación laboral consistente en incentivos y capacitaciones coherentes, para potenciar sus cualidades

profesionales de acuerdo a la realidad pedagógica, sino todo lo contrario, se les restringe, desanimándolos y afectando su deseo de emprender acciones pedagógicas contextuales para un mejor aprendizaje de sus alumnos. Este es el caso de la IES “Túpac Amaru”, donde el 81% de los docentes están en desacuerdo con la forma cómo se dirige dicha institución. De la misma manera, en la IES “Domingo Savio”, donde el 80% cuestionan el trabajo que realizan los directivos. Lo común en estas dos instituciones es que las autoridades no facilitan ni ayudan a sus docentes para desempeñarse mucho mejor, es decir, no aplican la técnica del coaching, la técnica del encausamiento de las capacidades y habilidades de los docentes.

Por otro lado, de las declaraciones de los docentes se puede inferir que en las dos instituciones educativas no se implementan estrategias de motivación ni de capacitación en función de las potencialidades o cualidades profesionales de los docentes, lo que significa que no se implementa el coaching. Así mismo, los docentes de estas instituciones carecen de autonomía para tomar decisiones en función de los contextos pedagógicos donde desarrollan sus labores educativas, es decir, no gozan de facultades pedagógicas suficientes como para tomar decisiones contextuales dentro del área curricular que tienen a su cargo, tal como se establecen en las teorías de la gestión de personal.

De acuerdo a la breve descripción del problema se supuso que entre las dos variables existía un grado de relación alto, lo que, con la investigación realizada se pudo comprobar, tal como se da a conocer en el capítulo correspondiente. El conocimiento de esta realidad debe permitir, más adelante, que las autoridades educativas tomen conciencia de la necesidad de implementar la estrategia de la potenciación profesional y, por ende, se logre el empoderamiento de los docentes para que las decisiones que se tomen, durante el desarrollo de las actividades de aprendizaje, sean los más adecuados y efectivos. El problema descrito brevemente, se sintetizó en las siguientes interrogantes, que fueron los problemas de investigación.

## **2.2. Enunciados del problema**

### **2.2.1. Problema General**

¿Qué grado de correlación prevalece entre el coaching y el empowerment en las instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Nuñoa, provincia de Melgar, durante el año escolar 2018?



### **2.2.2. Problemas específicos**

¿En qué medida las autoridades realizan el coaching en las instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Nuñoa, provincia de Melgar según la percepción de los docentes?

¿En qué medida los docentes están empoderados o están dotados de empowerment en las instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Nuñoa, provincia de Melgar?

### **2.3. Justificación**

Con la investigación realizada se busca mejorar la educación en las tres instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Nuñoa. Esto será posible solo con las decisiones que deben tomar las autoridades respecto de las cualidades profesionales de los docentes y respecto de las facultades para tomar decisiones pedagógicas. Se trata del empoderamiento de los docentes, es decir, que los docentes gocen de facultades suficientes para tomar decisiones pedagógicas dentro de su área curricular, con el fin de mejorar los aprendizajes. Sin embargo, las facultades para tomar decisiones no son suficientes cuando no están adecuadamente capacitados y, sobre todo, potenciados en cuanto se refiere a sus cualidades profesionales. Por lo que es necesario el método del coaching que es una estrategia de potenciación profesional, es decir, el método que viabiliza las capacidades y habilidades del docente para su mejor desempeño pedagógico.

Con la investigación se quiere probar que el coaching es necesario para empoderar a los docentes, especialmente, en las tres instituciones educativas. Se trata de demostrar que existe entre las dos variables un alto grado de correlación, lo que debe convertirse en una razón académica suficiente para emprender el proceso del coaching y, por ende, para empoderar a los docentes con la finalidad de mejorar la educación en las tres instituciones educativas señaladas. Es una temática que, con frecuencia no es abordada en las universidades por el escaso análisis teórico que se realiza respecto de la administración de personal. En general, la administración de los recursos humanos es descuidada con frecuencia por parte de las autoridades educativas del país debido a que estos funcionarios carecen, en la mayoría de los casos, carecen de formación profesional en el área de la administración.

Además, la investigación se justifica porque se pretende introducir en el ámbito educativo, dos categorías de uso frecuente en el mundo empresarial: el coaching y el empowerment. En la literatura de la administración de la educación, con frecuencia, se deja de lado estas categorías que debieron haberse introducido como parte del proceso de gestión de la educación, correspondiente a los recursos humanos. Por restas misma razón, es una motivación para que los demás investigadores incidan en estos temas considerando otros contextos de la región y del país.

## **2.4. Objetivos**

### **2.4.1. Objetivo General**

Determinar el grado de correlación que prevalece entre el coaching y el empowerment en las instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Nuñoa, provincia de Melgar, durante el año escolar 2018.

### **2.4.2. Objetivos específicos**

Identificar la medida en que las autoridades realizan el coaching en las instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Nuñoa, provincia de Melgar, según la percepción de los docentes.

Establecer la medida en que los docentes están empoderados o dotados de empowerment en las instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Nuñoa, provincia de Melgar.

## **2.5. Hipótesis**

### **2.5.1. Hipótesis general**

El grado de correlación que prevalece es positivo moderado entre el coaching y el empowerment en las instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Nuñoa, provincia de Melgar, durante el año escolar 2018.

### **2.5.2. Hipótesis específica**

La medida en que las autoridades realizan el coaching corresponde al nivel deficiente en las instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Nuñoa, provincia de Melgar.



La medida en que los docentes están empoderados o dotados de empowerment corresponde al nivel bajo en las instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Nuñoa, provincia de Melgar.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Lugar de estudio

En el distrito de Nuñoa provincia de Melgar, las instituciones educativas del nivel secundario fueron creadas en distintas circunstancias y momentos, las instituciones donde se desarrolla la presente investigación son; Institución Educativa Secundaria “Túpac Amaru”, Institución Educativa Secundaria “Domingo Savio” y la Institución Educativa Secundaria Agro Industrial, la población de docentes en las tres instituciones hacen un total de 97 unidades de estudio de los cuales 41 son mujeres y 56 varones entre contratados y nombrados quienes se encuentran registrado en el cuadro de asignación del personal de las instituciones antes mencionadas. Estas instituciones se ubican en el sector urbano del distrito con una infraestructura moderna que albergan un total de 1500 estudiantes del nivel secundario, las tres instituciones administrativamente pertenecen a la Unidad de Gestión Educativa de la provincia de Ayaviri Melgar. Por otro lado, el modelo pedagógico de dichas instituciones establece la centralidad del estudiante, su aprendizaje y su formación. Asume los enfoques pedagógicos socio cognitivo y crítico reflexivo. Las instituciones educativas del nivel secundario asumen ser instituciones de excelencia académica y reconocida por la sociedad; con liderazgo en la Región Andina.

### 3.2. Población

Para Arias (2012) “La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”, en la investigación que ponemos a consideración la población está conformada por el personal docente registrado en el cuadro de asignación del personal de las tres instituciones antes mencionada las mismas son de gestión estatal que funcionan en el distrito de Nuñoa, durante el año escolar 2018. Estas instituciones educativas fueron las siguientes:

Tabla 1

*Población de docentes.*

Institución educativa			Población		Total
			Mujeres	Varones	
Institución Educativa Secundaria “Túpac Amaru” de Nuñoa	18	26	44		
Institución Educativa Secundaria “Domingo Savio” de Nuñoa	13	17	30		
Institución Educativa Secundaria Agro Industrial de Nuñoa	10	13	23		
TOTAL			41	56	97

Fuente: Cuadro de Asignación del Personal (CAP) correspondiente al año escolar 2018

### 3.3. Muestra

La población por el número de unidades (97) es accesible en su totalidad sin embargo por el propósito de la investigación, la muestra se determinó por muestreo no probabilístico es decir muestreo intencional u opinático, en tal virtud se eligió a todos los docentes de las tres instituciones educativas entre nombrados y contratados que en total son 97 estudiantes (Arias, 2012).

### 3.4. Método de investigación

#### A. Enfoque epistemológico y paradigma de investigación.

La Epistemología es metaconocimiento sobre el conocimiento. Entonces se asume que la forma que tenemos de producir conocimientos y la resolución de problemas influyen significativamente en la interpretación del concepto de epistemología. Los Estilos de Pensamiento, que ocurren en la vida cotidiana se relacionan con los enfoques epistemológicos, el estilo de pensamiento vendría a ser el responsable del modo en que vemos las cosas, del modo en que las conocemos y del modo en que solemos controlarlas (manejo de información y solución de problemas) (Padrón, 2014) Por su parte, Hernández Sampieri *et al.* (2014), consideran que la investigación “es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.” En tal sentido, la forma como concebimos el proceso investigativo se relaciona con el enfoque epistemológico que optamos en tal razón el trabajo que ponemos a consideración se enmarca bajo el paraguas del enfoque empirista- inductivo, debido sobre todo al hecho de enfatizar la realidad inmediata que rodea al pesquisador donde tiene la oportunidad de captar con los sentidos. En tal virtud la presente investigación busca relacionar el coaching y al empowerment en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Nuñoa, provincia de Melgar, departamento de Puno, durante el año escolar 2018. Este enfoque se inclina por el tratamiento estadístico de datos recolectados, a partir de la toma de muestras; caracterizándose por la construcción de generalizaciones producto de una relación de dos variables. (Padron, 2014).

En relación a lo expuesto, es necesario destacar que, así como es fundamental el enfoque epistemológico en un trabajo investigativo es necesario abrazar un paradigma, constituyéndose este en gran medida un reflejo de la forma como concebimos la realidad social. Rodríguez (2003), afirma que un paradigma puede ser entendido como “un conjunto de creencias y actitudes, como una visión del mundo compartida por un grupo de investigadores; y que implica, específicamente, una metodología determinada en la práctica de la investigación.”. En consecuencia, esta investigación desarrollada se fundamenta en el **paradigma positivista**. De acuerdo a lo anterior el mismo Rodríguez (2003) expone que las hipótesis planteadas en esta línea “se definen a priori, desde la experiencia y la teoría existente, en forma de proposiciones que luego son contrastadas empíricamente

bajo condiciones cuidadosamente controladas.” . Dentro del marco expuesto, en este trabajo se establece varias hipótesis las misma se constituyen en probables respuestas a los problemas general y específicos que formulamos en este trabajo que es objeto de tratamiento.

### **B. Tipo de investigación.**

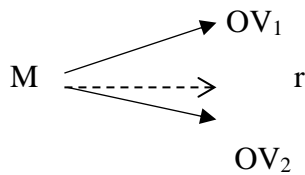
El tipo de investigación, según el criterio propósito de la investigación, dentro del cual se inscribe la investigación realizada es el tipo básico, debido a que los resultados serán conocimientos de una determinada realidad, en este caso, de la realidad de dos instituciones educativas del nivel secundario de Nuñoa, provincia de Melgar. Sobre las investigaciones básicas, Hernanadez-Sampieri y Mendoza (2018) sostienen que son aquellos estudios cuyos resultados son teorías acerca de las variables involucradas en la investigación. En el caso del estudio realizado, los resultados se refieren al grado de correlación existente entre la técnica del coaching y el empowerment.

Según el criterio de la estrategia de investigación, la investigación realizada corresponde a las investigaciones descriptivo correlacionales, es decir, es de tipo no experimental. Las investigaciones no experimentales recogen datos de la realidad sin que se introduzcan modificaciones ni en el contexto ni en las variables (Charaja, 2011). Este es el caso de la investigación realizada.

### **C. Diseño de investigación.**

El diseño de investigación es el plan y estructura del estudio investigativo cuyo propósito es proporcionar respuestas a preguntas de investigación y controlar la varianza (Kerlinger y Howard, 2002) , la presente investigación corresponde al **diseño no experimental-transeccional transversal** puesto que observamos los fenómenos tal como se dan en su contexto natural además al recolectar los datos lo hicimos en un solo y mismo momento (Hernanadez Sampieri y al., 2014).

El diseño de investigación que se asume es el modelo correlacional de datos agrupados en intervalos, cuyo esquema fue el siguiente:



Donde:

M: Muestra de investigación.

OV1: Observaciones de la primera variable

OV2: Observaciones de la segunda variable

r: Coeficiente de correlación

Según este modelo, la investigación se realizó a los docentes de las instituciones educativas que más adelante se señalan, a quienes se les aplicó dos instrumentos de investigación. El primer instrumento se aplicó para recoger los datos correspondientes a la primera variable, luego, el segundo instrumento, para recoger los datos de la segunda variable. Con los datos de las dos variables se procedió a la prueba de hipótesis consistente en la aplicación del diseño estadístico de la Rho de Spearman debido a que las variables de investigación son de carácter ordinal. La prueba fue para determinar el coeficiente de correlación para tomar la decisión respecto del nivel de asociación existente entre las dos variables de investigación.

### 3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

Las técnicas e instrumentos investigativos se eligieron en tanto nos permitieron concretizar el objetivo principal formulado. Por cada objetivo específico se aplicó una técnica de investigación. El objetivo general se logró con los datos recogidos por cada objetivo específico:

#### A. Para el primer objetivo específico

El primer objetivo específico corresponde a la variable coaching y para recoger los datos de esta variable se aplicó la técnica de la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario estructurado (Anexo 1). La encuesta, según Garza (2014), se caracteriza por la recopilación de testimonios orales o escritos respecto de



opiniones, pensamientos, actitudes o ideas. Podemos distinguir dos tipos de encuestas: 1° La encuesta de hechos cuyo propósito es averiguar lo que las personas saben con relación a un determinado asunto; y, 2° La encuesta de opinión o actitudes, cuyo propósito es averiguar lo que la gente piensa o siente. En el caso de la investigación realizada la encuesta aplicada corresponde a la encuesta de hechos. En el caso de la investigación realizada se formuló un cuestionario con 10 ítems elaborado por el autor de la tesis, por lo que fue validado por juicio de expertos.

### **B. Para el segundo objetivo específico**

El segundo objetivo específico corresponde a la variable empowerment y para recoger los datos se aplicó la técnica del test de actitudes o escala de actitudes, siendo su instrumento la Escala de Likert (Anexo 3). Esa técnica, según Ñaupas *et al.* (2014), se utiliza para medir las actitudes u opiniones, es decir, se trata de medir la característica permanente de la personalidad del ser humano. Más adelante, estos mismos autores sostienen que “la escala de Likert consiste en un conjunto de reactivos presentados en forma de afirmaciones a los cuales se pide responder a los investigados, en una u otra forma, cada afirmación va acompañada de 3, 5 o 7 respuestas escaladas de un extremo a otro, a las que se asigna un valor de mayor o menor o viceversa”. En el caso de la investigación realizada, se consideró la Escala de Likert utilizado por Machaca (2020).

### **Proceso de la prueba de hipótesis**

Para probar la hipótesis se considera el diseño estadístico de la correlación de Rho de Spearman debido a que las variables son de carácter ordinal. El proceso de la prueba fue el siguiente:

#### **A. Hipótesis estadística:**

**H<sub>0</sub>:**  $(V1 \leftrightarrow V2) = 0$  No existe ningún nivel de correlación entre las dos variables.

**H<sub>1</sub>:**  $(V1 \leftrightarrow V2) \neq 0$  Existe un determinado nivel de correlación entre las dos variables.

#### **B. Nivel de significancia:**

$\alpha = 0,05$

#### **C. Prueba estadística:**

Dado que las variables son de carácter ordinal, se aplica la prueba de Rho de Spearman. Para el efecto se suministran los datos de las dos variables en el aplicativo SPSS.

#### D. Regla de decisión:

Para determinar la verdad o falsedad de la hipótesis se considera la siguiente regla de decisión:

Si  $P_v \geq \alpha = H_0$

Sí  $P_v < \alpha = H_1$

Por otro lado, para determinar el grado de correlación entre las dos variables se considera el coeficiente de correlación obtenido, el que es contrastado con la tabla de los grados de correlación propuesto por Karl Pearson.

Tabla 2

*Tabla de coeficiente y grado de Correlación*

Valor cuantitativo	Significado literal
-1	Negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Negativa alta
-0,4 a -0,69	Negativa moderada
-0,2 a -0,39	Negativa baja
-0,01 a -0,19	Negativa muy baja
0	Nula
0,01 a 0,19	Positiva muy baja
0,2 a 0,39	Positiva baja
0,4 a 0,69	Positiva moderada
0,7 a 0,89	Positiva alta
0,9 a 0,99	Positiva muy alta
1	Positiva grande y perfecta

Fuente: Karl Pearson



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Los Niveles de Coaching

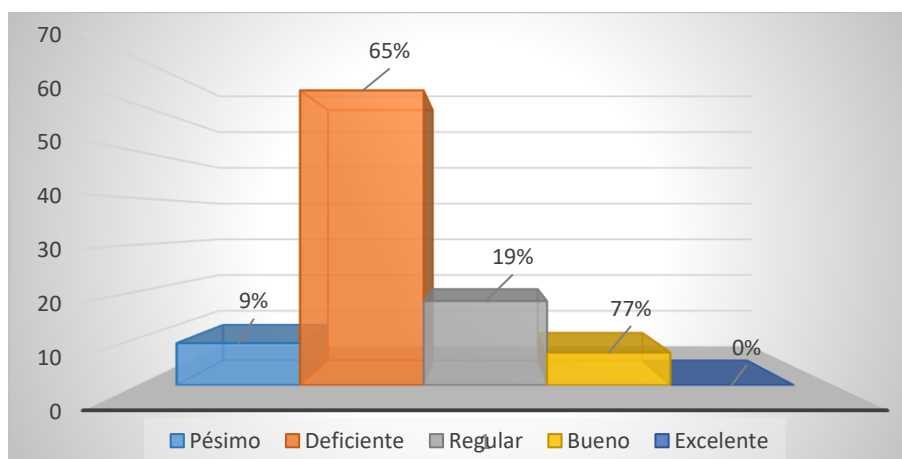
El proceso de recojo de datos se realizó a través de un cuestionario de preguntas referidas a los indicadores de la variable coaching. Fueron 10 preguntas correspondientes a igual número de indicadores, de los cuales tres indicadores corresponden a la dimensión diagnóstico; cuatro indicadores, a la dimensión intervención; y, tres indicadores, a la dimensión evaluación. Después de la tabulación de los datos, en función de la escala de valoración considerada, se elaboró la siguiente tabla de distribución porcentual, donde se consideran a las tres instituciones educativas, en forma separada, y, al final, se muestran los datos generales o globales. La tabla de distribución porcentual es ilustrada por una figura estadística.

Tabla 3

*Niveles de coaching según la percepción de los docentes*

Escala de Medición	Valoración	IES Túpac Amaru		IES Domingo Savio		IES Agro Industrial		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Pésimo	[01-05]	5	11	2	7	2	9	9	9
Deficiente	[06-10]	27	61	21	70	15	65	63	65
Regular	[11-13]	9	20	5	17	4	17	18	19
Bueno	[14-17]	3	7	2	7	2	9	7	7
Excelente	[18-20]	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		44	100	30	100	23	100	97	100

*Niveles de Coaching*



*Figura 1. Niveles de implementación de Coaching*

**Interpretación.**

En la Institución Educativa “Túpac Amaru”, los docentes encuestados fueron en la cantidad de 44, de ellos 27 docentes (61%) consideran que el nivel de implementación del coaching por parte de las autoridades es deficiente. En la Institución Educativa “Domingo Savio” se encuestaron a 30 docentes, de los cuales 21 docentes (70%)

consideran que el nivel de implementación del coaching es, también, deficiente. En la Institución Educativa “Agroindustrial” se encuestaron a 23 docentes, de los cuales 15 docentes (65%), también consideraron que el nivel de implementación del coaching por parte de las autoridades de su institución es deficiente. Sumando a las tres instituciones educativas, se tiene a 63 docentes (65%) quienes consideraron que el nivel de coaching que implementaron o ejercieron las autoridades es deficiente.

En segundo orden se destacan los docentes que consideran que el coaching ejercido por las autoridades es regular, siendo notablemente menos que la cantidad de docentes que consideran que el coaching implementado es deficiente. En la Institución Educativa “Túpac Amaru” se registran a 9 docentes (20%) que califican de regular el coaching de las autoridades; en la Institución Educativa “Domingo Savio” se registran a 5 docentes (17%); en tanto que en la Institución Educativa “Agroindustrial”, 4 docentes (17%) quienes también consideran que el coaching de las autoridades es regular. El total de docentes, correspondiente a las tres instituciones, que calificaron que el coaching ejercido por sus autoridades es regular, constituyen 18 docentes (19%). Respecto de los docentes que calificaron de deficiente frente a los que calificaron de regular, la diferencia es de 70% a 19%, es decir, la diferencia es de 49% de docentes.

En tercer orden, considerando el total de docentes de las tres instituciones, se tiene a 9 docentes, quienes porcentualmente constituyen el 9%, calificaron con el nivel de implementación del coaching por parte de las autoridades es pésimo (muy deficiente). Los 9 docentes se distribuyen entre 5 docentes por la Institución Educativa “Túpac Amaru”; 2 docentes por la Institución Educativa “Domingo Savio”; y 2 docentes por la Institución Educativa “Agroindustrial”.

En el último lugar, en el cuarto lugar, se registran a un total de 7 docentes (7%) correspondiente a las tres instituciones educativas, quienes calificaron con el nivel bueno la implementación del coaching por parte de sus autoridades respectivas. De los 7 docentes, 3 docentes pertenecen a la Institución Educativa “Túpac Amaru”; 2 docentes, a “Domingo Savio”; y otros 2 docentes, a la Institución Educativa “Agroindustrial”. En la escala de excelente no se registra a ningún docente, tal como se puede observar en la Tabla 3 que acabamos de analizar descriptivamente.

De los datos analizados se infiere que la mayoría de los docentes se registran en la escala de deficiente implementación del coaching como técnica de motivación, lo que significa que en las tres instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Nuñoa, provincia de Melgar, el nivel de coaching que ejercen las autoridades educativas es

deficiente con tendencia a pésimo. Esta realidad deja entender, por otro lado, que la técnica del coaching se desconoce en cuanto a sus beneficios para mejorar el desempeño de los docentes a partir de la motivación del despliegue de las capacidades y habilidades de cada docente para que pueda alcanzar los aprendizajes previstos con sus alumnos.

#### 4.2. Los niveles de empowerment.

Se trata de la segunda variable de investigación. El objetivo planteado para esta variable fue identificar el nivel de empowerment que prevalece en las tres instituciones educativas. El recojo de datos se realizó en forma simultánea con la primera variable, es decir, los dos instrumentos de investigación se aplicaron al mismo tiempo a los docentes de las tres instituciones. Para el caso de esta variable se utilizó el modelo de la Escala de Likert, lo que significa que se adaptó para el caso del estudio realizado, considerándose 20 ítems, correspondiente al mismo número de indicadores.

Después de tabularse y organizarse los datos recogidos en función de la escala de medición, se presenta la siguiente tabla de distribución porcentual con su respectiva figura de ilustración que se muestra más adelante.

Tabla 4

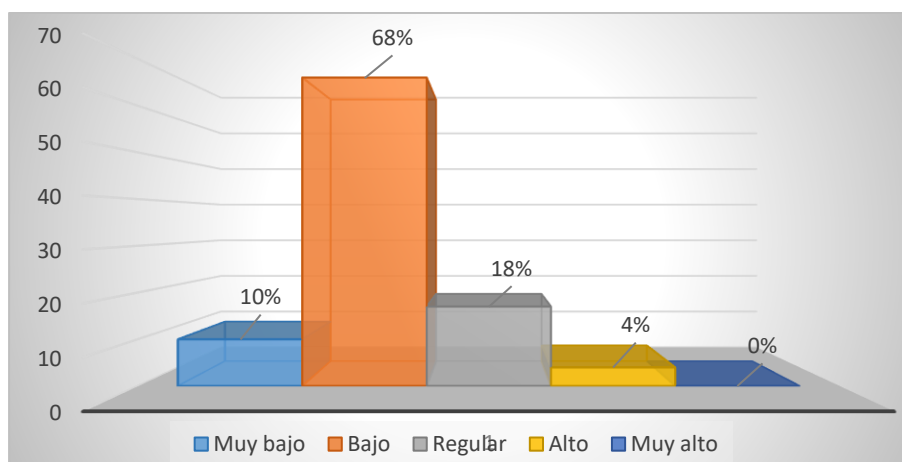
##### *Niveles de Empowerment*

Escala de Medición	Valoración	IES Túpac Amaru		IES Domingo Savio		IES Agro Industrial		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	[01-05]	6	14	2	7	2	9	10	10
Bajo	[06-10]	28	64	22	73	16	70	66	68
Regular	[11-13]	8	18	5	17	4	17	17	18
Alto	[14-17]	2	5	1	3	1	4	4	4
Muy alto	[18-20]	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>		44	100	30	100	23	100	97	100

#### Interpretación

Los docentes investigados para la variable “empowerment” son los mismos a quienes se les aplicó el cuestionario de encuesta para la variable “coaching”. Por eso, la muestra total de investigados fueron 97 docentes (100%), de los cuales, 44 docentes pertenecen a la Institución Educativa Secundaria Túpac Amaru; 30 docentes, a Domingo Savio; y, 23 docentes, a la Institución Educativa “Agro Industrial”. Según la Tabla 4, la escala de medición donde se concentra la mayor cantidad de docentes es la escala baja. En esta escala se registran 66 docentes que porcentualmente constituyen el 68% de la muestra total de docentes investigados. De esta cantidad de docentes, 28 docentes (64%) pertenecen a la Institución Educativa “Túpac Amaru”, 22 docentes (73%), a “Domingo Savio”; y, 16 docentes (70%), a la Institución Educativa “Agroindustrial”. Se trata del nivel bajo de empowerment o empoderamiento que percibieron los docentes durante el año 2018. En segundo orden, considerando la muestra total de docentes, se destacan 17 docentes (18%) ubicados en la escala regular. De estos docentes, 8 docentes (18%) pertenecen a la Institución Educativa “Túpac Amaru”; 5 docentes (17%), a “Domingo Savio”; y, 4 docentes (17%), a la Institución Educativa “Agroindustrial”. Se trata de los docentes que consideran, según sus percepciones manifestadas en las respuestas que dieron a los ítems de la Escala de Likert, que el empowerment solo fue regular durante el año escolar 2018.

### *Niveles de Empowerment*



*Figura 2.* Niveles de empowerment en os docentes

### **Interpretación**

En tercer lugar, considerando siempre la muestra total de docentes, se registraron a 10 docentes (10%) quienes consideran que el empowerment realizado por las autoridades de su institución educativa, es muy bajo. En la escala alta solo se destacan 4 docentes (4%),

de los cuales dos (2) docentes pertenecen a la Institución Educativa “Túpac Amaru”; un (1) docente, a “Domingo Savio”; y otro docente (1) a la Institución Educativa “Agroindustrial”. Del análisis de los datos de esta variable se infiere que la mayoría de los docentes, considerando a las tres instituciones educativas, perciben que el nivel de empowerment realizado por las autoridades es correspondiente al nivel bajo, es decir, los docentes no tuvieron el empoderamiento necesario durante el año escolar 2018.

#### 4.3. Prueba de hipótesis.

Después del análisis e interpretación de los datos de cada variable, se llega al momento de probar estadísticamente la hipótesis central planteada en la presente investigación. Para este efecto se considera la prueba de Rho de Spearman, dado que las variables son de carácter ordinal. El proceso es el siguiente:

a) *Hipótesis estadística:*

$$H_0: (V1 \leftrightarrow V2) = 0$$

$$H_1: (V1 \leftrightarrow V2) \neq 0$$

b) *Nivel de significancia:*

$$\alpha = 0.05$$

c) *Prueba estadística:*

Para determinar el grado de correlación y el nivel de significancia crítica (P valor) bilateral, de acuerdo con Castañeda, Cabrera, Navarro & De Vries (2014), se procede con la prueba de Rho de Spearman, aplicándose el SPSS, versión 25, lográndose los siguientes resultados.



Tabla 5

*Estadígrafos de la Rho de Spearman*

Variables		Coaching	Empowerment
Coaching	Coefficiente de correlación	1,000	0,540**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	97	97
Empowerment	Coefficiente de correlación	0,540*	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	97	97

Nota. La correlación es significativa, inclusive, en el nivel 0,01 (bilateral).

Los valores obtenidos son:

$$Rho = 0.540$$

$$Pv = 0,000$$

**Interpretación:**

El coeficiente de correlación obtenido es de  $r = 0.540$ , lo que, según la tabla de valores que se muestra en la Tabla 2 del capítulo anterior, significa que el grado de correlación entre el nivel de coaching y el nivel de empowerment, en las instituciones educativas secundarias del distrito de Nuñoa, es positivo moderado. Este resultado obtenido permite sostener que en el 54% de casos existe correlación en el sentido de cuanto mejor es el coaching, mejor es el empowerment. En los demás casos, existen otros factores que escapan al control de la investigación realizada. Por otro lado, dado que el nivel de significancia crítica ( $Pv = 0,000$ ) es inferior al valor del margen de error asumido ( $\alpha = 0,05$ ), se asume que la hipótesis general planteada en la investigación es cierta, rechazándose la hipótesis nula. Por lo tanto, la correlación obtenida con la prueba de Rho de Spearman es significativa.

**4.4. Discusión**

Considerando el primer objetivo específico planteado respecto de la primera variable, el hallazgo más significativo es el 65% de docentes de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Nuñoa, provincia de Melgar, que consideran que el nivel de implementación del coaching, por parte de las autoridades, es deficiente. El objetivo de investigación, respecto de esta variable, fue identificar el nivel de implementación, por

parte de las autoridades educativas, de la técnica del coaching y lo que se logra con la investigación, a través del cuestionario aplicado a 97 docentes de las tres instituciones, es que el 65% de docentes consideran que el nivel de implementación del coaching es deficiente. La investigación no tuvo como propósito específico conocer el nivel de conocimiento del coaching, sino, identificar el nivel de implementación del coaching por parte de las autoridades. Por eso, se plantearon en el cuestionario preguntas relacionadas con la identificación, por parte de la autoridad, de los docentes que requieren de coaching, que requieren de motivación de sus capacidades técnico pedagógicas para que lo pongan de manifiesto durante el proceso de enseñanza y, así, lograr buenos niveles de aprendizaje con los alumnos. Según la percepción de 65% docentes, las autoridades no saben identificar esta necesidad, sumándose a ellos el 9% de docentes que consideran que esa identificación es pésima. Sin embargo, 7 docentes (7%) consideraron que sus autoridades supieron identificar esa necesidad. Se trata de algunos docentes que, por ejemplo, tuvieron una carga horaria acorde a sus expectativas técnico pedagógicas, es decir, consideran que les dieron las asignaturas donde sus capacidades profesionales se pueden poner de manifiesto en una medida mejor y, por lo tanto, para ellos la autoridad está asignándoles según sus necesidades profesionales.

De la investigación realizada se infiere que las autoridades, según la percepción de los docentes investigados, no tuvieron ningún objetivo previsto, tal como considera que debe ser Payeras (2004), para motivar las capacidades y la elaboración de un plan correspondiente. Esto quiere decir que no se diagnosticó el desempeño del docente para, según ello elaborar un plan de acción contextual como demanda todo proceso de empowerment.

Por otro lado, la implementación del coaching tiene que ver con las jornadas de motivación y entrenamiento a los equipos de docentes por áreas curriculares de acuerdo al plan curricular que, como se muestran en los resultados, no fueron realizados por las autoridades educativas de las tres instituciones, así como tampoco se realizaron adecuadamente la supervisión ni la retroalimentación. Las escasas supervisiones durante el año escolar, a través del monitoreo, se realizaron para ver las actividades educativas, donde nada tuvo que ver el tema del coaching como técnica de potenciamiento de las capacidades de los docentes para que se manifiesten durante el proceso de enseñanza y aprendizaje. En consecuencia, si no hubo coaching en los términos cómo debe plantearse y realizarse, tampoco, como es lógico, hubo alguna evaluación respecto de esta técnica.

Entre algunas investigaciones que alcanzaron similares conclusiones, se destaca el estudio realizado por Díaz (2018), quien, entre otros resultados, concluye que el nivel de coaching es deficiente en la Universidad Privada de Lima durante el año 2016. De la misma manera, Vargas (2017), en la investigación realizada en la Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda., se concluye que los directivos de la empresa señalada desconocen el coaching como técnica de gestión de personal. Sin embargo, hay estudios que arribaron a conclusiones diferentes. Este es el caso de la investigación realizada por Roque (2016), en la Municipalidad Provincial de San Román, en el que se concluye que el 60% de los trabajadores están satisfechos con el coaching como herramienta de motivación.

Después del análisis e interpretación, podemos sostener que la técnica del coaching no fue implementada adecuadamente por parte de las autoridades en las tres instituciones educativas del distrito de Nuñoa probablemente por desconocimiento de la técnica, ya que este aspecto no fue estudiado, lo que motiva otro trabajo de investigación. Si bien es cierto que se investigaron sus causas, sin embargo, según las indagaciones realizadas, podemos sostener que, entre otros factores, se destacan el desconocimiento de la técnica, la ausencia de cursos o seminarios de capacitación en temas de gestión de personal y la ausencia de supervisión de parte de la UGEL. En general, lo que se pudo ver en la realidad de las tres instituciones educativas es la escasa o nula importancia que se le da al arte de asistir a otros, tal como sostiene Menendez (2011). Es decir, en las tres instituciones educativas falta que se definan y clarifiquen los objetivos y metas pedagógicas, que se establezca un camino para lograr los resultados esperados motivando el despliegue de los conocimientos y capacidades que los docentes poseen, pero que no se viabilizan sus afloramientos.

En cuanto respecta al segundo objetivo específico, de los datos analizados se puede sostener que el mayor número de docentes en las tres instituciones educativas se ubican en la escala baja y muy baja, lo que permite sostener que el empoderamiento que las autoridades debieron haber realizado para que los docentes se desarrollasen mucho mejor, fue bajo y muy bajo durante el año escolar 2018. En este caso la estrategia de gestión de personal, en el sentido de darle a cada docente un nivel de autonomía, dentro de límites claramente establecidos, es calificada por la mayoría de los docentes como bajo y muy bajo.

Este resultado obtenido tiene su explicación, según los datos recogidos, en tres factores: factor conocimiento, factor autonomía y factor autodirección. La mayoría de los docentes desconocen la política institucional que los oriente durante el año escolar y desconocen

los objetivos educativos que la institución educativa debe alcanzar al final del año o durante los siguientes cinco años. Si bien es cierto que existen los instrumentos de gestión donde se encuentran los mencionados datos y otros elementos; sin embargo, no se socializaron adecuadamente entre los docentes, así como tampoco hubo preocupación para persuadirlos acerca de la viabilidad de las políticas, de los objetivos, de las actividades y de los demás aspectos del quehacer educativo consignados en los instrumentos de gestión. Además, la mayoría de los docentes muestran deficiencias en cuanto respecta al dominio adecuado de la materia curricular que tienen a su cargo.

El factor más importante que dio lugar a que la mayoría de los docentes consideren que el proceso de implementación del empowerment fue bajo o muy bajo, tiene que ver con el factor autonomía laboral. Al parecer este es un factor que está ausente en casi la totalidad de las instituciones educativas de educación básica y de educación superior, según cómo deja entender Blanchard (1996), aunque sus aportes no se refieran concretamente a una institución educativa, pero, tienen relación con el desempeño de un docente. En las tres instituciones educativas, la mayoría de los docentes señalaron que no gozan de autonomía laboral, es decir, no gozan de potestad para tomar decisiones dentro de su campo laboral, sin necesidad de estar pidiendo permiso a la autoridad inmediata superior. Entre algunos hechos concretos de la ausencia de autonomía laboral, que afecta el desempeño docente, son los siguientes:

Inexistencia de canales de coordinación claros y precisos.

Inexistencia de delegación de autoridad pedagógica efectiva para tomar decisiones contextuales en función de los aprendizajes de los alumnos. En la mayoría de las ocasiones, lo que el docente decide hacer con sus alumnos es cuestionada por las autoridades.

Inexistencia de la delimitación clara, precisa y de consenso, respecto de las funciones pedagógicas que el docente debe considerar durante el año escolar. Por la misma razón, no se delimitan con claridad y, por acuerdo democrático, los criterios de evaluación del desempeño docente. En la mayoría de los casos hay desconocimiento total de estos temas, dando lugar a la aplicación arbitraria de las normas por parte de las autoridades.

El tercer factor es una consecuencia de la ausencia o de una deficiente ejecución de los dos factores anteriores. En una institución donde las decisiones se realizan autocráticamente y donde no se delega autonomía, es lógico que los docentes caminen

por su libre albedrío, intentando, en la mayoría de los casos, cumplir con sus obligaciones educativas a como dé lugar. La improvisación y el cumplimiento formal de los informes que, dicho sea de paso, solo se exigen coercitivamente, se deja a un lado el tercer factor de la estrategia del empowerment, nos referimos al factor autodirección. Mucho menos, en las tres instituciones es inexistente los equipos de interaprendizaje y de capacitaciones coherentes a las necesidades académicas de los docentes. Es decir, como deja entender Perez (2002), el docente no es su propio jefe, como debería ser en el caso de una adecuada implementación del empowerment, dado que se trata de un profesional de la educación y dada el contexto mundial donde se revalora la iniciativa y la creatividad.

Un adecuado liderazgo de la autoridad, que no se advierte en las tres instituciones educativas, siempre va acompañado de un cierto nivel de coaching, es decir, de motivación para el despliegue de las mejores facultades del trabajador o, como en el caso de la investigación de Silva et al. (2016), de las cualidades de los estudiantes, lo que, luego, se manifiesta en una cierta autonomía que da lugar a que el individuo pueda desplegar sus facultades tomando las decisiones más adecuadas según los contextos. Todo esto tiene que ver con el grado de confianza, la valoración y el respeto entre la autoridad y el trabajador, tal como señala Montaña (2012) en su trabajo de investigación referida al empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano.

Respecto del objetivo general que tiene que ver con el nivel de relación entre las dos variables, el principal hallazgo de estudio realizada es la existencia de una relación de carácter positivo moderado entre la variable “implementamos el coaching dirigido por las autoridades y el nivel de empowerment en los docentes de las tres instituciones que han sido objeto de investigación” durante el año escolar 2018. Esta relación moderada se fundamenta en las percepciones que han expresado los docentes a quienes se les administro el cuestionario de 10 preguntas respecto del coaching y una Escala de Likert, adaptada para la investigación, consistente en 20 enunciados aseverativos. Es necesario destacar que la investigación no se refirió al conocimiento de las dos variables, sino a la aplicación durante las actividades educativas por parte de las autoridades, por un lado, y, por otro lado, al ejercicio del poder de decisión como consecuencia del empowerment.

El coaching, como técnica de motivación para el afloramiento de las potencialidades técnico pedagógicas del docente y el empowerment, como estrategia de gestión de personal, que consiste en el otorgamiento de autonomía de decisiones a los docentes dentro de unos límites previamente establecidos, se dieron, según la percepción del 61% de los docentes, en un nivel deficiente el coaching y, en un nivel bajo, el empowerment,

respectivamente. Una de las razones del resultado de la investigación se encuentra en la ausencia de capacitación de los directores de las instituciones educativas. Los temas de motivación laboral y los beneficios de la delegación de autoridad son desconocidos o no se sabe aplicar en los hechos. La administración es meramente formal en la mayoría de los casos, es decir, solo se tramitan los documentos, se exigen el cumplimiento de los documentos técnico pedagógicos y se controla la asistencia y el avance curricular, dejándose a un lado todos los beneficios del coaching como una técnica de motivación y el empowerment como una estrategia de gestión de personal.

En líneas generales, según los datos recogidos, en las tres instituciones educativas la gestión de personal es deficiente. En esta investigación asumimos que el coaching y el empowerment van asociadas directamente dentro del proceso de gestión de personal en un grado deficiente. Los tiempos actuales, como deja entender Vargas (2017), exige de los gerentes capacidad para motivar a los miembros de la organización para que pongan en práctica lo mejor de sus potencialidades con la finalidad de ejecutar la tarea encomendada con la efectividad requerida, lo que exige, a su vez, capacidad para delegar la autoridad necesaria para que puedan tomar decisiones contextuales dentro de los límites del puesto de trabajo. En el caso de las tres instituciones educativas, el gerente viene a ser el director, quien, de acuerdo a los datos recogidos y según los análisis realizados carece de la capacidad para motivar y empoderar a sus docentes.

En otros estudios, como es el caso de Roque (2016), quien sustentó en la Universidad Nacional del Altiplano una tesis, cuyo tema se refiere al coaching como herramienta y su contribución en el desarrollo de capacidades ejecutivas en la municipalidad provincial de San Román, demuestra que la aplicación del coaching mejoró en un 80% las capacidades ejecutivas del personal, generando la satisfacción de los mismos. En este mismo sentido, Díaz (2018), en un estudio realizado en la Universidad de Lima, sostiene que el coaching influye en un 74% en la gestión del talento humano, es decir, que la técnica del coaching mejora las habilidades o capacidades humanas, lo que permite sostener que la ausencia del coaching y del empowerment explican el bajo nivel educativo que se ofrece en muchas instituciones educativas de la región y, particularmente, en el distrito de Nuñoa.

En la presente investigación hemos planteado que los efectos positivos del coaching permiten ejercer la autonomía laboral adecuadamente para lograr los objetivos previstos (empowerment) y, por lo tanto, permite a los docentes una autodirección efectiva durante el desempeño laboral. Este supuesto se confirma con el coeficiente de correlación obtenido, ya que el coeficiente de  $r = 0.540$ , significa que el grado de correlación es



moderado y de tipo directo. En este mismo sentido concluyó León (2010, p.64), quien sostiene que “el coaching ayuda a la gente a examinar, comprender y refinar su visión de sí misma y del mundo en la que basa sus acciones”. Estas cualidades personales de todo trabajador, como es el caso de un docente, solo es posible cuando se goza de autonomía laboral que es la condición sine qua non del empowerment o empoderamiento laboral. Desde otra perspectiva, considerando el estudio de Morales y Morales, (2018), si el nivel de empoderamiento es bajo, evidencia una administración centralizada y autoritaria. Es decir, la ausencia de autonomía para tomar decisiones dentro del área laboral, significa que la administración que predomina en la institución educativa, es la administración centralizada y, colateral-mente, una administración autocrática, lo que, en la mayoría de los casos, degenera en una administración autoritaria o impositiva. Según el análisis de los datos recogidos, al parecer, esta es una de las características de las tres instituciones educativas del distrito de Nuñoa.

Los resultados expuestos deben constituirse en elementos de información objetiva para que las autoridades responsables de gestionar las instituciones educativas propongan acciones de mejora y sobre todo muestren interés por mejorar la gestión del talento humano, así como sostiene Chiavenato para quien “Es necesario que la investigación se realice en más instituciones de la región, indagando por las causas, realizando investigaciones experimentales y, por otro lado, investigaciones cualitativas que incrementen el conocimiento acerca de las dos variables que constituyen factores determinantes de una buena gestión de recursos humanos”.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** El grado de correlación que prevalece es moderado y el tipo de correlación es positivo o directo entre el nivel de coaching realizado por las autoridades y el nivel en que los docentes fueron dotados de empowerment en las instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Nuñoa, provincia de Melgar, durante el año escolar 2018. Se arriba a esta conclusión considerando el coeficiente de correlación obtenido, el mismo que es de  $Rho = 0.540$ , lo que, según la tabla de valores de los coeficientes de correlación, significa que cuanto más deficiente es el coaching, más bajo es el empowerment en un porcentaje de casos correspondiente al grado moderado.

**SEGUNDA:** La medida en que las autoridades de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Nuñoa, provincia de Melgar, realizaron el coaching, según la percepción de los docentes, corresponde al nivel deficiente durante el año escolar 2018. Según el análisis de los resultados, el 65% de docentes investigados calificaron el coaching implementado por las autoridades con puntajes comprendidos entre 06 a 10 puntos, lo que, según la escala de medición considerada para la variable, corresponde al nivel deficiente.

**TERCERA:** La medida en que los docentes están dotados de empowerment, durante el año escolar 2018, corresponde al nivel bajo. Según los resultados de la investigación realizada, el 68% de docentes consideraron que su nivel de empoderamiento, respecto de las áreas curriculares que les asignaron para el año escolar, fue de nivel bajo.



## RECOMENDACIONES

A las autoridades de la UGEL Melgar se les recomienda que organicen cursos de capacitación para los directores de las instituciones educativas del distrito de Nuñoa. Estos cursos deben referirse a la técnica del coaching y a la estrategia del empowerment, como dos aspectos importantes que están directamente relacionados en el proceso de la gestión de personal. Se alcanza esta recomendación por los problemas o falencias frecuentes que en este sentido se presentan con frecuencias en el distrito mencionado y porque cursos similares resultaron efectivas en otras instituciones educativas.

A los directores de las instituciones educativas del distrito de Nuñoa se les recomienda que motiven a sus docentes para que afloren sus potencialidades técnico pedagógicas. Para aplicar esta medida es necesario que a cada docente se le asignen las materias curriculares donde mejor se pueden desenvolver. En ninguna institución laboral se puede aprovechar al máximo las capacidades del trabajador si se le asigna al docente una tarea para la cual no está suficientemente preparado y no tiene las habilidades necesarias.

Por otro lado, a los directores de las instituciones educativas del distrito de Nuñoa se les recomienda que otorguen autonomía laboral a sus docentes con el fin de que puedan tomar decisiones contextuales en función del aprendizaje de sus alumnos. Con este propósito deben asegurar que los docentes conozcan los lineamientos de política educativa que la institución asume para el año escolar, así como los objetivos y metas educativos que se proponen. Esta recomendación se sustenta en la necesidad de empoderar a los docentes para que tomen decisiones contextuales, sin que se sientan mediatizados por la autoridad, con la finalidad de mejorar la educación de los alumnos.

## BIBLIOGRAFIA

- Amaya Amaya, A., Zúñiga Mireles, E., Salazar Blanco, M., & Ávila Ramírez, A. (2018). Empoderar a los profesores en su quehacer académico a través de certificaciones internacionales en competencias digitales. *Apertura*, 10(1), 104–115. <https://doi.org/10.32870/ap.v10n1.1174>
- Arias, F. (2012). El Proyecto De Investigación: Introducción a la metodología científica. In Editorial Episteme (Ed.), *El Proyecto De Investigación* (6° Edición, Issue July 2012). <https://doi.org/10.29327/527957>
- Bain, K. (2014). Ken Bain. Lo que hacen los mejores profesores universitarios. In *InterCambios: Dilemas y Transiciones de la Educación Superior* (Vol. 1, Issue 1, pp. 151–166).
- Bécart, A. (2015). Impacto del Coaching en el Desarrollo de Competencias para la Vida. In *Monografía*. Universidad Pablo De Olavide De Sevilla.
- Blanchard, K. (1996). *Empowerment* (Norma (ed.)).
- Bou, J. (2007). *Coaching para Docentes El desarrollo de habilidades en el Aula* (E. C. Universitario (ed.)).
- Cálix, C., Martínez, L., Vigier, H., & Nuñez, J. (2016). El rol del Empowerment en el éxito empresarial. *Investigación Administrativa*, 45–1, 1–26. <https://doi.org/10.35426/iav45n117.02>
- Camacho, M., Serna, L., & Garduño, S. (2022). Empoderamiento de las jóvenes por medio de la capacitación para el trabajo. Empowerment of young women through job training. *DEDICADA*, 1(1), 205–2011.
- Casado, B. (2010). *Manual coaching*. <https://www.coursehero.com/file/98025916/Manual-coachingpdf/>
- Charaja, F. (2011). *el mapicen la metodologia de la investigacion* (S. Impresores (ed.); Segunda Ed).
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano* (E. E. Ltda (ed.); Vol. 21, Issue 1). <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>

- Cornejo, H. (2017). El coaching y los roles gerenciales de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica - Año 2015. *Repositorio Institucional - UNH*, 1–103. [http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1601/tesis\\_cornejo\\_donaires.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1601/tesis_cornejo_donaires.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- De los rios, P. (2012). *El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*. Universidad De Almería.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos Enfoque latinoamericano. In Pearson (Ed.), *19 Octubre* (Quinta Ed.). <https://josuetgonzalezp.wordpress.com/2014/10/19/administracion-de-recursos-humanos/>
- Díaz, G. (2018). Coaching en la gestión del talento humano de una universidad privada de Lima 2016. In *Gerencia del Talento Humano*. Universidad Cesar Vallejo.
- Dilts, R. (2010). *Coaching Herramientas para el Cambio* (URANO (ed.); Tercera E).
- Eliás, G. (2018). “coaching y su relación con el empowerment en la clínica vesalio s.a., san borja, 2018” [Universidad Cesar Vallejo]. In *Proceso de gestion de compras de la empresa Cencosud S.A. Metro* (Vol. 1). <https://bit.ly/3BXwq5b>
- Fernandez, V. (2018). *Coaching Gerencial Empresarial y Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca*. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Freire, P. (1997). *Pedagogia De La Autonomia*. ( s. ad. cv Siglo veintiuno (ed.); Primera Ed). file:///C:/Users/JUAN fernando/Downloads/paulo freire - pedagogia de la autonomia.pdf
- Freire, P. (2004). Pedagogía de la autonomía. In P. e T. SA (Ed.), *Sophia* (Segunda ed, Vol. 18, Issue 2). <https://doi.org/10.18634/sophiaj.18v.2i.1137>
- Galea, A. (2017). *Coaching organizacional para la formación de equipos de alto desempeño. Caso: Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo*. Universidad de Carabobo.
- Garcia, B., & Martin, L. (2017). Coaching y liderazgo personal. In G. de España (Ed.),

*Semillas de empleo* (Primera Ed).  
<https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP18116.pdf&area=E>

Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W., Edwin, J. L., Yfarraguerry Villarreal, L., García Álvarez, C., Benjamín Franklin Fincowsky, E., & Jackson John W Slocum, S. E. (2009). *Administracion un Enfoque basado en Competencias* (C. Learning (ed.); 11a edicio).

Hernanadez-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología De La Investigación : Las Rutas Cuantitativa y Mixta* (S. A. de C. V. E. mcgraw-hill interamericana editores (ed.); primera ed).  
[https://www.academia.edu/43711980/metodología\\_de\\_la\\_investigación\\_las\\_rutas\\_cuantitativa\\_cualitativa\\_y\\_mixta](https://www.academia.edu/43711980/metodología_de_la_investigación_las_rutas_cuantitativa_cualitativa_y_mixta)

Hernanadez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION* (Miguel Ángel Toledo Castellanos (ed.); Sexta edic). McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Jivaja, S. (2022). El coaching en el clima organizacional en una institución educativa privada, Ventanilla - 2022 [Universidad Cesar Vallejo]. In *Universidad César Vallejo*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/76522>

Jones, G. (2008). *Teoría organizacional Diseño y cambio en las organizaciones* (M. PEARSON EDUCACIÓN (ed.); Quinta Edi).

Kerlinger, F., & Howard, L. (2002). *Investigacion del comportamiento*. In McGRAW-HILL (Ed.), *Google Libros* (Cuarta Edi).  
<http://books.google.com.mx/books?id=6Y3gOwAACAAJ>

Larez, J. (2008). El coaching educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo y culminación del trabajo especial de grado. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 9(2), 17.

Leon, M. (2010). *C o a c h i n g d e P N L Z e n d e P N L* (G. Ediciones (ed.); Vol. 21, Issue 1). <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>

- Lopez, A. (2008). “ *Aplicación del Empowerment como una Herramienta de Clase Mundial para la Gestión Empresarial .*” Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Ly, J., & Saldaña, Y. (2015). *Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del banco de la nación, agencial Trujillo, 2013.* Universidad Nacional De Trujillo.
- Mañez, C., Navarro, B., & Bou, J. (2015). Coaching para emprendedores. In *Central Sindical Independiente y de Funciones* (Vol. 295).
- Maslow, A. H. (1991). Motivacion y Personalidad. In S. A. Ediciones Díaz de Santos (Ed.), *Motivación y personalidad* (Tercera E). <https://bataloso.com/wp-content/uploads/2021/09/Maslow-Abraham-Motivacion-Y-Personalidad.pdf>
- McClelland, D. (1987). Estudio de la Motivacion Humana. In *Journal of Personality and Social Psychology*, 1,389-392. (p. 681).
- Menendez, J. (2011). *Principios del coaching* (B. Publishing (ed.); Segunda Ed). <https://es.scribd.com/read/282821329/Principios-del-coaching>
- Monroy, A. (2015). *Coaching y desempeño laboral: (Estudio realizado con supervisores y visitadores médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango)* [Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Monroy-Alvaro.pdf>
- Montaña, F. (2012). *El Empoderamiento como Herramienta de Desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones* (Issue Cd). Universidad EAN Bogota.
- Morales, E. (2016). *Empoderamiento Y Desempeño Laboral (Estudio realizado en el Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango)* [Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/06/14/Morales-Edswin.pdf>
- Morales, P., & Morales, C. (2018). Empowerment como productor del compromiso laboral en docentes de la UTA. *Ciencia Digital*, 2(4), 225–235. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v2i4.224>
- Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal Un modelo integrado de*



*la PNL y la ontología del lenguaje* (Primera Ed).

- Ñaupas, H., Mejia, E., Novoa, E., & Villagomez, A. (2014). Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa y Redacción de Tesis. In (Ediciones, Vol. 1999, Issue December).
- Padron, J. (2014). *Estilos de pensamiento y enfoques epistemológicos*. Revista Scientific. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22714.08642>
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo Para Directivos e interesados en incrementar sus resultados* (S. A. Ediciones Díaz de Santos (ed.); Primera Ed, Vol. 21, Issue 1). <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Perez, R. (2002). *empowerment y su relacion en la productividad del trabajador en el departamento de radiologia de los hospitales de la ciudad de monterrey nuevo leon* (issue 1080124403). universidad autonoma de nuevo leon.
- Rodriguez, C. (2019). Empoderamiento y compromiso organizacional de los trabajadores de la Empresa Ferreyros , Chimbote – 2019 [Universidad Cesar Vallejo]. In *Universidad César Vallejo*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39272/Rodríguez\\_RCR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39272/Rodríguez_RCR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodríguez, J. (2003). Paradigmas, enfoque y metodos en la investigacion educativa. In *Investigación educativa* (Vol. 7, p. 23 39). <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/8177/7130>
- Roque, M. (2016). *Herramientas del coaching y su contribución en el desarrollo de capacidades ejecutivas en la municipalidad provincial de San Roman - Juliaca, 2015* [Universidad Nacional del Altiplano]. [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/9408/Rosa\\_Enriquez\\_Yuca.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/9408/Rosa_Enriquez_Yuca.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sandoval, J. (2013). *Empoderamiento Individual Y Grupal Desde El Desarrollo Humano, Una Mirada En La Escuela* [Universidad Iberoamericana]. <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015728/015728.pdf>

- Santa Cruz, F. (2015). Empowerment y desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú. *Rev. Lit y de Inv. Espergesia*, 2(1), 144–157. <https://doi.org/10.18050/rev.espergesia.21.6>
- Silva Peralta, Y. F., Gandoy, F., Jara, C., & Pacenza, M. P. I. (2016). Liderazgo del docente y niveles de empoderamiento de los estudiantes en un seminario de prácticas comunitarias de una universidad pública argentina. *Cuadernos de Administración*, 31(54), 68–79. <https://doi.org/10.25100/cdea.v31i54.9>
- Vargas, E. (2017). “el coaching en el empoderamiento de los colaboradores de la carrocería patricio cepeda cía. Ltda. del cantón ambato, provincia de tungurahua.” in *repositorio institucional de la universidad técnica de ambato* (vol. 593, issue 03). universidad técnica de ambato facultad.
- Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (G. D. Chávez (ed.); DECIMOPRIM). <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- Wise, D. (Universidad E. de C., & Avendaño, K. (Universidad del V. de G. (2013). Coaching para el liderazgo educativo. *USAID/Reforma Educativa En El Aula*, 1(1), 1–136. [www.academia.edu/download/45624429/Coaching\\_para\\_el\\_liderazgo\\_educativo\\_LR\\_1.pdf](http://www.academia.edu/download/45624429/Coaching_para_el_liderazgo_educativo_LR_1.pdf)
- Wolk, L. (2007). *Coaching el Arte de Soplar Brasas* (G. A. E.- GAE (ed.); 2a ed, Vol. 21, Issue 1). <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Wood, P., Moenne, G., Arteaga, C., Larraechea, R., Dosal, F., Del Solar, M., Klempau, R., & Aguirre, J. (2019). *Medicion ENGAGEMENT* (Vol. 21, Issue 1). <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Zegarra, R., & Velazquez, M. (2016). el coaching: una forma para fortalecer el profesionalismo del docente en el aula. *Revista Página de Educación Vol. 9*, 9(2). [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-74682016000200006](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-74682016000200006)



## ANEXOS



## Anexo 1. Cuestionario Implementación del Coaching

### I. PARTE INFORMATIVA

1.1. INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

.....

1.2. DOCENTE:

.....

### II. CUESTIONARIO

**Instrucción:** Señor (a) profesor (a), a continuación, se le formulan 10 preguntas respecto del nivel de coaching que las autoridades implementan en su institución educativa. Se le solicita que, en cada pregunta, marque la alternativa que más concuerde con su apreciación o percepción personal. Los resultados solo serán utilizados con fines eminentemente científicos. Gracias.

1. ¿Ha identificado contextualmente en algún momento, la autoridad de su institución educativa, a los docentes que requieren del proceso de coaching?

a) Sí ( )

b) Solo con algunos ( )  
docentes

c) No ( )

d) Otra situación: .....

2. ¿Se ha planteado la autoridad educativa objetivos para implementar el proceso del coaching en favor de los docentes que lo requieren?

a) Sí ( )

b) Solo con algunos ( )  
docentes

c) No ( )

d) Otra situación: .....

3. ¿Ha elaborado la autoridad educativa un plan de acción para implementar el proceso del coaching en favor de los docentes que los requieren?

a) Sí ( )

b) Solo con algunos ( )  
docentes

c) No ( )

d) Otra situación: .....



4. ¿Se realizaron las jornadas de motivación a los equipos de docentes por áreas curriculares de acuerdo a un plan para que mejoren su desempeño pedagógico?
- a) Sí ( )
  - b) Solo con algunos ( )  
docentes
  - c) No ( )
  - d) Otra situación: .....
5. ¿Se realizaron jornadas de entrenamiento técnico pedagógico para cada docente en forma individual de acuerdo a un plan para que mejoren su desempeño pedagógico?
- a) Sí ( )
  - b) Solo con algunos ( )  
docentes
  - c) No ( )
  - d) Otra situación: .....
6. ¿Se realizaron jornadas de entrenamiento técnico pedagógico para los equipos de docentes por áreas curriculares de acuerdo a un plan para que mejoren su desempeño pedagógico?
- a) Sí ( )
  - b) Solo con algunos ( )  
docentes
  - c) No ( )
  - d) Otra situación: .....
7. ¿Realiza la autoridad la supervisión pedagógica para retroalimentar coherentemente tanto a los docentes en forma personal y a los equipos de docentes de acuerdo a un plan?
- a) Sí ( )
  - b) Solo con algunos ( )  
docentes
  - c) No ( )
  - d) Otra situación: .....



8. ¿Se tiene claramente establecido los criterios de evaluación del proceso del coaching?
- a) Sí ( )
  - b) Solo con algunos docentes ( )
  - c) No ( )
  - d) Otra situación: .....
9. ¿Realiza la autoridad en forma permanente el seguimiento a las actividades pedagógicas para detectar los problemas y necesidades que los docentes tienen durante el desarrollo de sus labores pedagógicas?
- a) Sí ( )
  - b) Solo con algunos docentes ( )
  - c) No ( )
  - d) Otra situación: .....
10. ¿Toma decisiones coherentes la autoridad educativa después de valorar, según los criterios previstos, el desempeño pedagógico de sus docentes?
- a) Sí ( )
  - b) Solo con algunos docentes ( )
  - c) No ( )
  - d) Otra situación: .....

## Anexo 2. Ficha de validación del instrumento de investigación

### I. DATOS GENERALES

- a) **Nombre del Experto** Dr. Francisco Charaja Cutipa
- b) **Actividad Laboral** Docente
- c) **Institucion Laboral** Universidad Nacional del Altiplano
- d) **Nombre del Instrumento** Cuestionario estructurado sobre Coaching
- e) **Autor del Instrumento** Br. Sulma Sonia Velarde Ccoyto

### II. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Ponderación:** Pésimo (P)= 0.0 Deficiente (D) = 0.5 Regular(R) = 1.0 Bueno(B) = 1.5 Excelente(E) = 2.0

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	P 0.0	D 0.5	R 1.0	B 1.5	E 2.0
1. CLARIDAD: Los ítems o las preguntas están redactados con claridad y son coherentes a los indicadores de la variable que se quiere investigar, es decir, cada indicador está expresado en un ítem o en una pregunta.					X
2. OBJETIVIDAD: Los ítems o las preguntas están redactados en forma de indicadores observables o medibles y, en conjunto, pueden ser tratados estadísticamente para probar la hipótesis según el diseño correspondiente.					X
3. ACTUALIDAD: Los ítems o las preguntas corresponden a las formas actuales de formulación de los instrumentos de investigación científica (pueden ser cerradas, abiertas o mixtas, según sea el caso).				X	
4. ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems o preguntas tiene una secuencia lógica según el tipo de investigación y, sobre todo, guardan relación con el orden de los indicadores de la variable respectiva.					X
5. COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems o preguntas corresponde a la cantidad de indicadores de la variable que se pretenden medir y cuya operación se encuentra en el sistema de variables (cuadro).					X
6. COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems o preguntas del instrumento de investigación permiten recoger los datos necesarios para probar la hipótesis o las hipótesis planteadas en la investigación.					X
7. CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems o preguntas se sustentan en el marco teórico desarrollado y son coherentes para el propósito de la prueba de hipótesis correspondiente.				X	
8. METODOLOGÍA: Este instrumento de investigación corresponde a la técnica apropiada para recoger los datos necesarios y confiables de la variable a investigarse.					X
9. ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos: título, encabezamiento o parte informativa, cuerpo (conjunto de ítems) antecedido por la instrucción correspondiente.					X
10. ORIGINALIDAD: Este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos de elaboración, de lo contrario, es un instrumento ya utilizado (validado), cuya fuente se menciona al final.				X	
PUNTAJES PARCIALES				3	14



PROMEDIO FINAL	17
----------------	----

III. **DECISIÓN DEL EXPERTO:**

El instrumento debe ser reformulado	[01-10]	( )
El instrumento requiere algunos reajustes	[11-13]	( )
El instrumento es adecuado	[14-17]	( )
El instrumento es excelente	[18-20]	( )

IV. **RECOMENDACIONES**

*El instrumento se puede seguir mejorando de acuerdo al reajuste de la teoría*

Puno, 07 de octubre de 2019

Dr. Francisco Charaja Cutipa  
CÓDIGO DOCENTE 920521

**Anexo 3**

**Escala de Likert**

**Empowerment**

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. Institución Educativa: .....

1.2. Nombres y apellidos: .....

1.3. Condición laboral :      Nombrado ( )                      Contratado( )

III. CRITERIOS DE MEDICIÓN

**Instrucción:** Señor (a) profesor (a), a continuación, se le formulan 20 enunciados respecto del grado de empowerment con el que usted es dotado por la autoridad educativa. Se le solicita que, en cada enunciado, marque la alternativa que más concuerde con su apreciación o percepción personal. Los resultados solo serán utilizados con fines eminentemente científicos. Gracias.

1. Usted recibió, a comienzos del año escolar, una copia de los principales instrumentos de gestión (PEI, PAT, PIP, RI).



- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )
2. El director y las demás autoridades, según corresponda, socializaron la viabilidad del Proyecto Educativo Institucional (PEI) correspondiente al año escolar.
- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )
3. El director y las demás autoridades, según corresponda, socializaron la viabilidad del Proyecto Educativo Institucional (PAT) correspondiente al año escolar.
- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )
4. El director y las demás autoridades, según corresponda, socializaron la viabilidad de los proyectos de innovación pedagógica (PIP) correspondiente al año escolar.
- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )

- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )
5. As El director y las demás autoridades, según corresponda, socializaron la viabilidad de los proyectos de innovación pedagógica (RI) correspondiente al año escolar.
- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )
6. El director y las demás autoridades, según corresponda, persuaden a los docentes permanentemente para alcanzar durante el año escolar los objetivos y las metas previstas.
- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )
7. El director y las demás autoridades, según corresponda, logran el compromiso democrático, entre docentes y directivos, para alcanzar los objetivos previstos para el año escolar.
- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )

8. En la IE se determinó con claridad los canales de coordinación (procesos de comunicación y retroalimentación) entre el asesor del área curricular y los docentes.
- a) Totalmente de acuerdo ( )
  - b) De acuerdo ( )
  - c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d) En desacuerdo ( )
  - e) Totalmente en desacuerdo ( )
9. Los docentes gozan de autonomía pedagógica para tomar decisiones contextuales según los niveles de aprendizaje de los alumnos.
- a) Totalmente de acuerdo ( )
  - b) De acuerdo ( )
  - c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d) En desacuerdo ( )
  - e) Totalmente en desacuerdo ( )
10. As Las funciones pedagógicas de los docentes fueron delimitadas en forma general y puntual para el año escolar correspondiente, pero, según previo acuerdo académico de carácter democrático.
- a) Totalmente de acuerdo ( )
  - b) De acuerdo ( )
  - c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d) En desacuerdo ( )
  - e) Totalmente en desacuerdo ( )
11. Los criterios de evaluación del desempeño docente, generales y no específicos, fueron delimitados según acuerdo democrático previo.
- a) Totalmente de acuerdo ( )





- b) De acuerdo ( )
- c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )
12. Los docentes conocen sus funciones pedagógicas que fueron delimitadas en forma general y puntual.
- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )
13. Los docentes conocen los criterios que se toman en cuenta para evaluar su desempeño docente, es decir, nadie es sorprendido con otros criterios no acordados.
- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )
14. En la IE se crearon los equipos de interaprendizaje continuo.
- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d) En desacuerdo ( )

- e) Totalmente en desacuerdo ( )
15. En la IE existe un cronograma adecuado para las actividades de los equipos de interaprendizaje continuo.
- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )
16. Las autoridades de la IE realizan las mediciones o evaluaciones necesarias de los interaprendizajes continuos que realizan los equipos creados.
- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )
17. Las autoridades de la IE retroalimentan de manera coherente y adecuada los interaprendizajes continuos, según sean los casos, para que se siga mejorando.
- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )
18. Las autoridades de la IE organizan cursos pertinentes (adecuados) para desarrollar o mejorar las capacidades profesionales de los docentes.

- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )
19. Los docentes empiezan a tomar decisiones pedagógicas autónomas para desarrollar cada vez mejor sus sesiones de aprendizaje.
- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )
20. Los docentes conducen sus sesiones de aprendizaje según las decisiones que tomaron, a pesar de las contradicciones con las directivas curriculares del nivel nacional o regional.
- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )

Fuente: Machaca (2020, p.111)

Anexo 3. Resultados obtenidos de la investigación

Coaching, IES Túpac Amaru											
Nº Profe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PT
1	0	1	1	0	0	2	1	0	0	0	5
2	2	1	1	2	0	2	2	2	1	2	15
3	1	0	0	0	2	0	0	1	1	2	7
4	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0	4
5	1	1	1	0	2	1	0	1	1	0	8
6	0	1	0	2	2	1	1	1	2	2	12
7	2	2	1	0	0	2	2	0	0	1	10
8	1	1	1	0	2	1	2	0	1	0	9
9	2	0	0	0	1	1	2	1	0	0	7
10	0	0	1	1	1	2	2	2	2	0	11
11	2	2	0	1	1	2	0	0	0	0	8
12	1	1	1	1	0	0	2	1	0	0	7
13	0	0	0	2	2	2	2	2	0	2	12
14	2	1	1	1	0	0	2	2	0	1	10
15	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	14
16	0	0	0	2	2	1	1	0	0	2	8
17	1	1	2	0	0	1	2	0	0	0	7
18	2	2	2	0	0	1	2	0	0	0	9
19	1	2	2	0	0	2	1	2	0	1	11
20	2	1	0	0	2	0	0	0	0	2	7
21	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	4
22	1	1	1	0	2	0	0	2	0	0	7
23	2	0	0	0	2	2	0	2	0	0	8
24	1	1	2	2	0	0	2	1	2	1	12
25	2	0	0	0	2	1	1	1	2	0	9
26	0	0	0	2	2	1	0	2	0	2	9
27	1	1	2	0	0	1	2	0	1	0	8
28	0	2	2	0	0	2	0	2	2	2	12
29	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	6
30	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	4
31	1	2	2	1	0	0	0	2	0	0	8
32	0	0	0	0	0	2	2	2	2	1	9
33	2	1	1	0	0	2	1	1	0	0	8
34	2	2	0	0	0	1	2	0	0	0	7
35	2	1	2	0	0	0	2	1	0	0	8
36	2	2	0	2	0	0	2	2	2	2	14
37	1	2	2	0	0	0	0	0	0	2	7
38	0	0	0	0	2	1	1	0	2	2	8
39	2	0	0	0	0	1	1	0	0	1	5
40	0	0	0	2	0	2	1	0	0	2	7
41	2	2	1	0	0	2	0	2	2	0	11
42	1	1	1	0	0	0	2	2	0	0	7
43	2	0	0	2	1	0	2	2	1	2	12
44	2	2	2	1	0	0	2	1	2	1	13

Empowerment, IES Túpac Amaru																					
Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	PT
1	0	0	0	1	0	0	2	2	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	4
2	2	0	2	1	1	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	14
3	1	1	2	0	0	0	2	2	2	0	0	0	1	2	1	2	0	0	0	0	8
4	0	0	2	2	1	0	0	2	2	2	1	2	2	2	0	0	2	0	0	2	11
5	2	0	0	0	2	2	0	0	2	2	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	7
6	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	5
7	2	0	1	0	2	2	0	0	1	1	1	2	0	0	2	2	2	2	2	2	12
8	0	0	0	2	0	0	1	1	1	2	0	2	2	0	0	2	1	0	0	2	8
9	2	0	0	2	1	0	0	0	2	2	1	1	0	0	2	1	0	0	2	0	8
10	2	2	2	0	0	0	2	0	2	0	2	0	2	2	2	0	0	2	2	2	12
11	1	1	0	0	0	0	2	1	0	0	1	2	0	1	2	2	2	1	0	2	9
12	0	0	0	0	2	1	0	0	1	2	0	2	2	2	1	0	1	0	0	0	7
13	2	0	0	2	0	2	1	1	2	2	2	0	0	2	2	2	2	0	0	0	11
14	1	2	0	0	2	1	0	0	0	1	2	2	1	0	0	0	1	2	2	1	9
15	2	1	1	1	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	15
16	0	0	0	2	1	0	2	0	0	2	1	1	2	2	0	0	0	1	0	0	7
17	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	1	2	2	2	0	6
18	2	0	2	1	0	0	2	1	2	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	8
19	1	1	2	0	0	2	2	0	0	2	1	1	2	0	0	2	2	2	2	2	12
20	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	2	2	2	0	0	2	2	0	0	2	8
21	2	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	5
22	2	0	0	2	2	0	0	1	1	2	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	8
23	0	0	0	1	1	1	1	0	0	2	2	0	0	2	2	2	2	2	0	0	9
24	2	2	1	1	0	0	0	0	2	1	1	2	2	2	0	0	2	2	2	0	11
25	0	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	2	8
26	2	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	7
27	2	2	2	0	0	2	2	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	8
28	0	0	1	2	1	0	0	0	2	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	12
29	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	2	0	2	0	2	1	1	0	2	7
30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	0	0	1	1	0	4
31	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	2	1	1	2	0	2	2	2	2	0	9
32	0	1	2	1	1	2	0	1	1	1	0	0	2	0	2	2	2	0	2	2	11
33	2	1	1	0	0	0	2	0	0	0	2	0	1	1	2	2	0	2	0	2	9
34	2	0	0	0	0	2	0	0	1	1	1	0	2	2	1	0	2	0	0	2	8
35	2	0	0	0	2	1	1	0	0	2	0	2	0	0	2	0	0	2	2	2	9
36	1	1	0	0	1	1	2	0	0	2	2	1	0	0	1	2	2	0	2	0	9
37	0	0	2	1	2	0	0	2	0	1	1	1	0	2	0	0	0	2	0	0	7
38	1	2	1	2	1	0	0	2	1	0	0	0	2	1	1	1	0	2	1	0	9
39	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0	2	2	0	0	0	2	0	5
40	2	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	6
41	0	1	1	1	1	0	0	2	2	0	0	0	1	1	2	0	2	0	0	2	8
42	1	1	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	1	1	0	2	0	2	8
43	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	2	0	2	0	0	4



44	2	2	0	0	2	2	2	0	0	0	1	1	1	0	0	2	2	0	0	1	9
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---



## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo Sulma Sonia Velarde Ccoyto,  
identificado con DNI 41401942 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado

Con Mención en Administración de la Educación

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:

"El Coaching y el Empowerment en las Instituciones Educativas  
del Nivel Secundario del Distrito de Nuñoa"

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 06 de mayo del 2024

FIRMA (obligatoria)



Huella



Universidad Nacional  
del Altiplano Puno



Vicerrectorado  
de Investigación



Repositorio  
Institucional

## AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo Sulma Sonia Velarde Ccoyto,  
identificado con DNI 41401942 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado

Con Mención en Administración de la Educación,  
informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:

“ El Coaching y el Empowerment en las Instituciones Educativos del nivel secundario del Distrito de Nuñoa ”

para la obtención de  Grado,  Título Profesional o  Segunda Especialidad.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los “Contenidos”) que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 06 de mayo del 2024

FIRMA (obligatoria)



Huella