**Artículo de Investigación** **DOI: https://doi.org/10.61154/holopraxis.v10i1.4410**

# Coaching en la gerencia educativa: una experiencia vivida en el contexto de educación media general

# Coaching in educational management: an experience lived in the context of general secondary education

Magger Milagros Suárez-Corona [a], Karina Vergara-Jiménez [b]

[a] Universidad Pedagógica Experimental Libertador Coro, Falcón, Venezuela, Email: maggersuarez2@gmail.com, Orcid: https://orcid.org/0000-0003-2853-156X

[b] Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas Coro, Falcón, Venezuela, Email: karinavjimenez1978@gmail.com, Orcid: https://orcid.org/0009-0001-1167-7792

**Recibido:** 18 de agosto de 2025

**Aprobado:** 10 de diciembre de 2025

## RESUMEN

El propósito fue generar una teoría gerencial basada en el coaching educativo desde la experiencia vivida en el contexto de Educación Media General. Teóricamente se fundamentó en los aspectos sobre el Coaching Educativo de Bou. Metodológicamente se asumió un paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, método de Fenomenología hermenéutica de Heidegger. En cuanto a los estadios del método fenomenológico hermenéutico aplicados, se tienen la pre comprensión, reducción, construcción, destrucción y penetración. Como informantes clave se seleccionaron tres, uno por cada área, docente, administrativa y directivo. Entre las técnicas de recolección de la data usadas son la observación participante, la entrevista en profundidad. Para llevar a cabo el análisis de la información recolectada durante el proceso de la investigación, se implementaron técnicas de análisis del discurso; así como la semántica, la sintáctica y la pragmática, se interpretaron y comprendieron los discursos de los fenómenos comunicativos de las entrevistas a los informantes clave. El rigor científico para validar la información, en este particular se realizó a través de la credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad. La teoría generada luego de la aplicación del círculo hermenéutico se tituló Comunicación Empática, una valoración del ser gerente educativo, basada en categorías emergentes dominantes: comunicación, valoración de las

personas, relaciones interpersonales, aprendizaje y empatía; la cual aborda un recorrido comprensivo empírico sobre las interacciones emergentes emanadas entre la gerencia y el coaching educativo.

**Descriptores:** liderazgo; educación; administración. (Tesauro UNESCO)

## ABSTRACT

The purpose was to generate a management theory based on educational coaching from the experience gained in the context of General Secondary Education. Theoretically, it was based on aspects of Bou's Educational Coaching. Methodologically, an interpretive paradigm, qualitative approach, and Heidegger's hermeneutic phenomenology method were adopted. The stages of the hermeneutic phenomenological method applied were pre-understanding, reduction, construction, destruction, and penetration. Three key informants were selected, one for each area: teaching, administration, and management. The data collection techniques used included participant observation and in-depth interviews. To analyze the information collected during the research process, discourse analysis techniques were implemented. Semantics, syntax, and pragmatics were used to interpret and understand the discourses of the communicative phenomena in the interviews with key informants. Scientific rigor to validate the information was achieved through credibility, transferability, dependability, and confirmability. The theory generated after applying the hermeneutic circle was titled Empathetic Communication, an assessment of the educational manager, based on dominant emerging categories: communication, valuing people, interpersonal relationships, learning, and empathy. It addresses a comprehensive empirical journey through the emerging interactions between management and educational coaching.

**Descriptors:** leadership; education; administration. (UNESCO Thesaurus)

## INTRODUCCIÓN

La gerencia implica el trabajo con los equipos a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control para el logro de los objetivos de la organización; además, se puede considerar un arte para ocuparse con un grupo de personas hacia alcanzar metas y fines desde la institución. La directiva de una compañía, encabezada por el gerente, cumple el rol de líder y guía de la organización, señala el camino y los objetivos a cumplir por parte de la empresa (Chen et al., 2021). Sin embargo, su conceptualización viene dada por algunos autores que han trascendido a lo largo del tiempo; el término de gerencia aparece a partir del siglo XIX, simultáneamente con el auge de las empresas y de los negocios.

La gerencia y coaching desde el contexto escolar, según Colorado y Corcino (2015), el

término coach originado en Estados Unidos y Canadá a finales del siglo XX por John Whitmore, es considerado un precursor en el campo económico, donde jugó un papel importante el efecto y la aceptación. También, Sánchez y Boronat (2014) señalan que este término se utilizó por primera vez en 1830 en la Universidad de Oxford para designar a un instructor o un entrenador que "transporta" un estudiante a través de un examen. Desde entonces, el término coaching se ha utilizado para describir el proceso de llevar a las personas desde donde están hasta donde quieren estar.

En este sentido, el cambio organizacional es un cambio de actitud, un cambio humano individual y colectivo, que está íntimamente relacionado con las características personales del líder y las características de las personas que lo nombran o lo han elegido como sus colaboradores. Para lograr lo anterior, el enfoque organizacional conocido como “coaching” se basa en un sistema de gestión integral que ofrece un conjunto de principios que las personas y las empresas pueden orientar y movilizar para lograr resultados con herramientas de forma específica y diferenciada en combinación con tecnologías específicas, modelando, identificando talentos, capacitando en tecnología y desarrollando habilidades de productividad laboral, estableciendo valores iguales, reglas de disciplina, estrategias y tácticas, con el objetivo de mejorar el desempeño de los miembros organizacionales y liderar el equipo.

Como se ha percibido antes, para alcanzar la armonía de un ambiente de trabajo escolar empático, Flores et al (2022) lo refuerza expresando que existe una necesidad reinante en el ámbito de las organizaciones de educación de “la formación continua y oportuna del gerente, quienes, deben poseer tres tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales, siempre adaptadas a las necesidades de la sociedad contemporánea” (p. 76). Desde la gerencia de estas organizaciones, entonces, existe preocupación por comprender los fenómenos que afectan al personal de las mismas. Para lograr este propósito, atendiendo lo expuesto por el autor, se requiere una gerencia que proporcione estrategias adecuadas para solucionar problemas específicos dentro de la institución educativa, además de que la gestión permita por igual develar las diferencias a nivel de todos los miembros de la institución.

Ahora bien, cuando abordamos la realidad del estudio, el sujeto de investigación es la Directora (docente) de la Unidad Educativa Lucrecia de Guardia de la ciudad de Santa

Ana de Coro, estado Falcón, desde hace 5 años, lo cual le permite, desde su experiencia a la par de la postura investigativa, develar las connotaciones de esa realidad, vivirla desde su facticidad y cotidianidad; se ha observado mucha conflictividad entre el personal, en vista de que en numerosas oportunidades se han suscitado discusiones entre ellos. Incluso en encuentros como Consejos Generales, Consejo de Sección o en las actividades culturales llevadas a cabo por la institución, se evidencia precariedad de las relaciones interpersonales.

Del mismo modo, se perciben conflictos, debido al recelo y desconfianza entre los subgrupos de cada colectivo (docentes, administrativos y obreros). Además de lo anterior, está el desánimo del personal docente para el desempeño de sus actividades académicas diarias, donde no cumplen con el horario, lo que genera indisciplina en los estudiantes. Aunado a esto, la discordia y rivalidad existente entre el personal del turno de la mañana (primaria) y de la tarde (media general), no hay unificación de criterios. Esto se evidencia a la hora de tomar una decisión por parte del tren directivo, donde no asumen las responsabilidades de sus actos.

Estas condiciones y comportamiento del personal se hicieron manifiestos o más agudos, de acuerdo a las conversaciones sostenidas con el cuerpo de docentes de la institución, luego que la misma fue intervenida por la Zona Educativa del estado Falcón, debido a múltiples factores, donde destacan la desintegración del personal, desmotivación, apatía, entre otros factores, que fueron percibidos por los estudiantes, padres y representantes, quienes llevaron la inquietud frente a las autoridades gubernamentales de la región. Igualmente incidió en ello la situación precaria del año 2018, falta de liquidez en las personas, reconociendo que la mayoría del personal que labora en la institución se desplaza en transporte público; así mismo influyó la pandemia en el año 2019, que generó distanciamiento y asilamiento del equipo de trabajo.

Como consecuencia de estas situaciones, la Directiva de la Unidad Educativa Lucrecia de Guardia, en concordancia con la Zona Educativa del estado Falcón, comenzó, desde el año 2021, una constante búsqueda para mitigar la conflictividad del clima escolar laboral en la institución, surgiendo el Coaching como un sistema que tiene una estructura, procesos-herramientas que ayuda a potenciar las habilidades y competencias en las personas, como el respeto, la empatía, la tolerancia y la cooperación, entre otras

cualidades del ser humano para su control personal.

Esta experiencia del coaching de la gerencia educativa fue plasmada en el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEI) (2023-2024) de la Unidad Educativa Lucrecia de Guardia, denominado “Sembrando Valores para fortalecer la calidad educativa en la institución”, partiendo de un diagnóstico efectuado durante el segundo semestre del año 2023 (matriz FODA institucional) que reflejó, entre otros contextos, una alta conflictividad entre el personal docente-administrativo-obrero de este centro educativo. De allí surgió la necesidad de develar, con más detalle, esos problemas, para comprender los mismos y buscar la forma de mitigarlos.

En ese sentido, desde la experiencia vivida como directiva de la institución, en la cual se percibieron síntomas que generaron un clima escolar laboral inadecuado, surge la aplicabilidad del coaching de la gerencia educativa como una herramienta, siendo este instrumento organizativo, el cual se está acostumbrado a visualizar a nivel empresarial, pero en esta oportunidad llevarlo al liceo para innovar desde la realidad bajo un contexto institucional.

De acuerdo a ello, los aportes teóricos del coaching de la gerencia educativa como directivo de un liceo en el mejoramiento del clima escolar laboral, la cual fue la base que se tomó para generar estrategias y actividades basadas en el coaching educativo que permitieran mejorar las diversas situaciones vividas en ese momento, donde se estaba rodeado de crisis socioeconómica del país ante el desabastecimiento y la carencia general, el caos emocional individual desde los escenarios familiares y laborales producto de los episodios negativos que se vivieron, de la crisis de salud consecuencia de la pandemia; generando una atmósfera de trabajo poco motivadora.

Prosiguiendo con el contexto a develar, es importante expresar que la gestión institucional, según la directiva de la Unidad Educativa Lucrecia de Guardia, de acuerdo a Bou (2022), implica el manejo de procesos, actitudes y conductas propios de la interacción humana, a los fines de lograr un ambiente de entendimiento, de reconocimiento mutuo de las personas, el respeto, la empatía y la capacidad de tolerancia.

Por lo tanto, se quiere lograr la generación de un constructo teórico del coaching educativo en la gerencia a partir de la data transcripta desde las experiencias vividas,

producto de las entrevistas, considerado los vacíos según Bou (2022) como hilo conductor teórico. Asimismo, Martin Heidegger como hilo conductor metodológico al señalar que se comprende e interpreta desde el ser el sentido gerencial del coaching educativo, siendo el método que permita generar una teoría donde se puedan visualizar sus beneficios como enfoque para la gerencia desde el ser humano como persona y profesional. El propósito es generar una teoría gerencial basada en el coaching educativo desde la experiencia vivida en el contexto de educación Media General.

## MÉTODOS

Para develar el fenómeno de estudio de la gerencia y el coaching educativo, en esencia se asume la metodología fenomenológica, la cual busca comprender los significados en los que se están inmersos en nuestro día a día y no las relaciones estadísticas a partir de categorías, es decir, el significado de las cosas, fenómenos sociales o bien la frecuencia de algunos comportamientos.

La escogencia fue el método fenomenológico hermenéutico de Martin Heidegger (2010), pues "se busca aprehender el sentido originario de la vida fáctica" (p. 89), desde las experiencias vividas de los actores sociales y el significado que los individuos otorgan a su cotidianidad. En cuanto a los momentos del método fenomenológico hermenéutico (círculo hermenéutico), su composición se sustenta en cinco estadios, a saber: pre comprensión, reducción, construcción, destrucción y penetración.

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, son las herramientas que se aplicaron para la recaudación de la data, al igual que los procedimientos; los seleccionó el método, es decir, permiten al investigador establecer una relación con su objeto de investigación y a su vez profundizar en el estudio.

De acuerdo con los propósitos de la investigación y la perspectiva metodológica, se utilizó como técnicas de recolección de datos la revisión documental, la observación participante y las entrevistas a profundidad, siendo estas las vías o medios a través de los cuales pude recabar la información necesaria para develar el fenómeno en estudio. Cabe destacar que una determinada técnica conduce, a su vez, al uso de un determinado instrumento, como lo son la guía de preguntas, la encuesta, entrevistas o cuaderno de notas, entre otros.

Es así como para la técnica de entrevista a profundidad se empleó el guion de conversación o entrevista; en cuanto a la observación participante, se registró toda la información recolectada en un cuaderno de notas, al igual que para la revisión documental se utilizó el mismo instrumento.

Una vez que se aplicaron las técnicas e instrumentos de recolección para recabar las experiencias sobre el coaching de la gerencia educativa como fenómeno de estudio, de mano de los informantes clave en la Unidad Educativa Lucrecia de Guardia, y su respectiva transcripción para la conformación de cada uno de los protocolos de investigación, se llevó a cabo su interpretación de contenido mediante la categorización, la estructuración, la contrastación y la teorización propiamente dicha. Para ello, en la comprensión de la data cualitativa, se emplearon las técnicas de análisis del discurso, elaborando matrices de contenido y matrices de análisis hermenéutico, con las cuales se logró el desglose de los existenciarios o rasgos sobre el fenómeno develado.

En cuanto a los informantes clave de acuerdo con la naturaleza de la investigación, bajo la perspectiva interpretativa fenomenológica y la idea de investigación, como es la gerencia y coaching educativo, motivado por una serie de conflictos presentes en la Unidad Educativa Lucrecia de Guardia, se consideró conveniente seleccionar a quienes, a través de sus experiencias y relaciones dentro del contexto estudiado, aportaron como información valiosa e importante acerca del fenómeno comprendido.

En tal sentido, se entrevistaron a tres (3) personas, miembros de la Institución Educativa Lucrecia de Guardia, los cuales fueron seleccionados según el conocimiento que manejaban sobre los conflictos, el coaching de la gerencia educativa y su rol dentro del contexto en estudio, aunado a su disposición en colaborar con el estudio; además, su conocimiento inherente a las categorías básicas del trabajo; por ello se escogió un representante de los directivos de la institución, un docente y un administrativo; todos con elemento común, con más de 5 años de labor en este recinto escolar y haber participado en mediaciones de conflictos internos. Para tales efectos se codifico como Informantes Escolares (IE) y la postura como Autora Entrevistadora (AE).

El rigor científico y metodológico de esta investigación tuvo que ver con la data; y, por tanto, con sus técnicas e instrumentos de recolección. La validez de la data en los estudios cualitativos se define en función de que los registros estén completos, que sean

de calidad y que se puedan organizar de manera que se facilite su comprensión. Así se hizo en el estudio. Adicionalmente, la credibilidad consistió en presentar todo lo compilado por el informante con las diversas técnicas para su verificación y posterior aprobación.

Lleve a cabo también el proceso de confirmabilidad, conocido como validez entre pares, donde otros investigadores expertos (dos) en la temática colaboraron en la validez del estudio, mediante la socialización de la información y la contrastación. En este caso consistió en verificar si la teoría utilizada como hilo conductor de la investigación llevaba la misma orientación o difería con el nuevo conocimiento.

## RESULTADOS

Una vez concluida la categorización, mediante reducción hermenéutica se procedió a experimentar o sentir la narrativa en su verdadera facticidad, es decir, oír con atención para “dejarme decir algo”, captar lo desconocido, lo esencial que fundamenta el *Dasein* del ente humano dentro de la Unidad Educativa Lucrecia de Guardia, lo cual llevó al cumplimiento del segundo propósito específico de la investigación, que corresponde a comprender el ser de la gerencia de acuerdo a la experiencia vivida con el coaching educativo por parte de los informantes clave, producto de la representación descriptiva de sus experiencias y vivencias.

Gracias a la acción investigativa previa —en la que se organizaron los datos captados conforme a la realidad observada, desde los postulados del método fenomenológico-hermenéutico de Heidegger— fue posible identificar una serie de elementos fundamentales, tales como la comunicación, el liderazgo, la gestión de las emociones y los recursos disponibles dentro de la organización. Estos componentes configuran el devenir del ser humano inmerso en un ambiente institucional donde pueden manifestarse experiencias diversas como frustración, motivación o conformidad.

En consecuencia, dichos fenómenos requieren ser comprendidos e interpretados a partir de la conciencia de lo vivido por los sujetos de estudio, con el propósito de generar nuevo conocimiento que contribuya a explicar y fundamentar aspectos aún poco desarrollados o inexistentes en esta área de investigación.

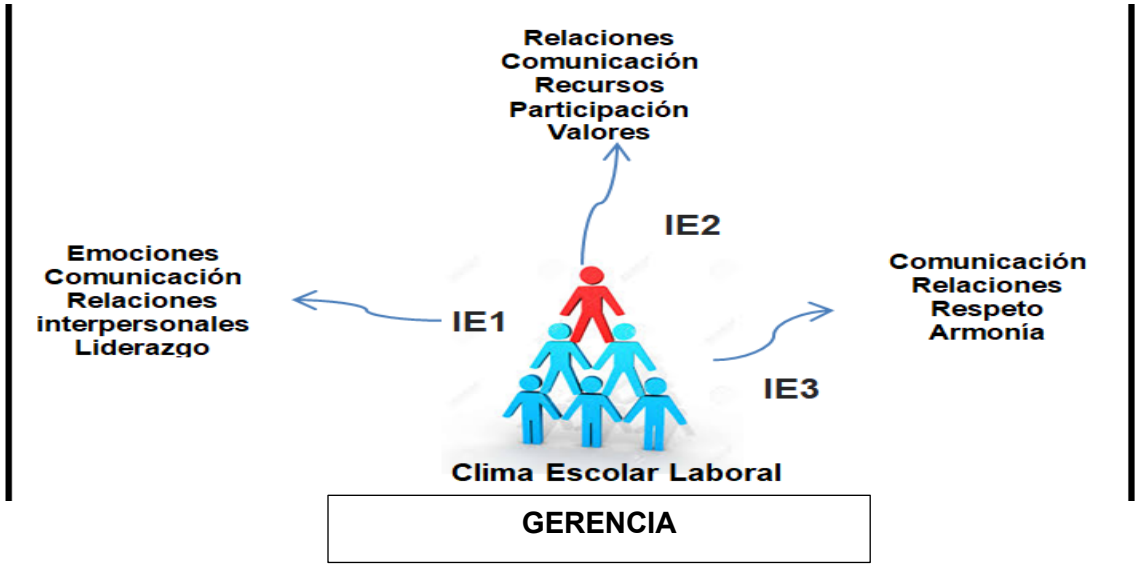
Así mismo, se comprendió desde la visión del coaching de la gerencia educativa como una vía para la mitigación de la situación contextual de la mano de Bou (2022), quien

plantea que esta técnica, disciplina o método, pretende aportar elementos puntuales desde el interior de las personas, para lograr un mejor mundo, primando estos esfuerzos mediante la calidad del sistema educativo, una mejor gerencia que atienda todas las áreas y niveles: universitario, no universitario, atinando a sus actores (profesores, directivos, empleados) en instituciones públicas y privadas.

En la figura 1 se observan todas las categorías emergentes de mano de las develaciones de los informantes IE1, IE2, y IE3, sobre su concepción de la gerencia educativa en base a la interrogante Desde su experiencia, ¿qué es para Ud. la gerencia?

**Figura 1:**

Categorías Emergentes sobre gerencia




Fuente: Elaboración Propia

En la figura 2 se muestra todas las categorías emergentes de mano de las develaciones de los informantes IE1, IE2, y IE3, sobre su concepción del buen gerente educativo en base a la interrogante ¿Cómo debería ser un buen gerente educativo?

**Figura 2:**

Categorías Emergentes de un buen gerente educativo




Fuente: Elaboración Propia

En la figura 3 a continuación se reflejan todas las categorías emergentes de las develaciones de los informantes IE1, IE2, y IE3, sobre la en la Unidad Lucrecia de Guardia, acerca de la interrogante ¿Según su opinión y experiencia vivida, como mejora el coaching educativo desde la gerencia de una escuela?

**Figura 3:**

Categorías Emergentes de la Acción del coaching educativo desde la gerencia en la Institución




Fuente: Elaboración Propia

En la figura 4 se muestran todas las categorías emergentes de acuerdo a las manifestaciones de los informantes IE1, IE2, y IE3, sobre el Coaching Educativo en la

Unidad Lucrecia de Guardia, basado en la interrogante ¿Desde su experiencia qué es para usted el Coaching Educativo?

Figura 4.

**Categorías Emergentes sobre la Concepción del Coaching Educativo**




Fuente: Elaboración Propia

En la figura 5 se reflejan las categorías emergentes de acuerdo a las develaciones de los informantes IE1, IE2, y IE3, sobre la en la Unidad Lucrecia de Guardia, basado en la interrogante ¿Cómo considera Ud. contribuye el Coaching Educativo desde la gerencia en esta institución?

**Figura 5:**

Categorías Emergentes sobre la contribución del Coaching Educativo desde la gerencia




Contribución del Coaching Educativo desde la gerencia

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 6 se muestra las categorías emergentes según los significados otorgados por los informantes IE1, IE2, y IE3, sobre los aspectos más importantes del Coaching Educativo y la gerencia en la Unidad Lucrecia de Guardia, basado en la interrogante Según su opinión, ¿cuáles son los aspectos más importantes del Coaching Educativo y la gerencia para lograr la armonía en la institución?

**Figura 6:**

Categorías Emergentes sobre Aspectos más importantes del Coaching Educativo y la gerencia




Fuente: Elaboración Propia

Tendencias Dominantes sobre las Categorías Emergentes

Luego de las develaciones de las categorías en las secciones anteriores y realizadas la descripción, interpretación, destrucción fenomenológica y hermenéutica de la data en los captos se pudo constatar que las categorías emergentes, comunicación, valoración de las personas y relaciones interpersonales, constituyeron tendencias emergentes dominantes de la gerencia educativa.

En este sentido se señala que de las categorías emergente dominantes que emergieron, la Comunicación, constituye la tendencia más recurrente, develándose desde los significados de los informantes clave, a partir de la cual queda en evidencia sus interrelaciones e implicaciones a partir de la cual se comenzó la reflexión para la teoría emergente en construcción.

En Cuanto a la interpretación y comprensión que se llevó a cabo lo referente a la categoría de entrada Coaching Educativo, surgieron como tendencia dominantes Comunicación, Aprendizaje y Empatía.

Igualmente conviene resaltar que de estos hallazgos que dieron respuesta a las interrogantes de la investigación, representando otras categorías de salida, específicamente: Respeto, Trabajo en Equipo, Motivación, confianza, Conflictos y aprendizaje emergieron durante el discurso de los informantes IE1, IE2 e IE3 en más de una oportunidad, lo cual le confiere pertinencia a su inclusión en el discurso constructivo de la teoría emergente. Finalmente es preciso reseñar que la categoría emergente seleccionada como puntal de la teoría es la Comunicación pues irrumpió tanto en la gerencia como en el Coaching Educativo.

## DISCUSIÓN

Luego de comprendido e interpretado el fenómeno de estudio, gracias al análisis de la data a través de la triangulación de los resultados, buscando relacionar las develaciones obtenidas de los informantes clave, con las reflexiones de los autores principales como hilos conductores teóricos, para compararlos, contrastarlos o complementarlos con la visión como autora y entender así las diversas diferencias o similitudes posibles. Todo ello permitió construir una mayor integración y enriquecimiento del “corpus de conocimientos” del área estudiada. Asimismo, permitió la confrontación de esas ideas de los informantes, las teorías básicas de arranque y la comprensión como investigadora sobre las categorías que emergieron.

La concepción de la gerencia devenida de la mano de los informantes clave, permitió emerger categorías basadas en los siguientes factores: relaciones interpersonales, comunicación, recursos, participación, valores, emociones, liderazgo, respeto y armonía. Dichas cualidades de la gerencia educativa tienen en común el hecho, de constituirse en elementos que pueden ser potenciados por las propias personas que confluyen en la organización, en este caso, la Unidad Educativa Lucrecia de Guardia y son capacidades que los seres humanos afloran desde su interior, dependiendo de sus vivencias y su existencialidad.

Por su parte, los informantes clave le asignaron significancias a un buen gerente

educativo, cuando el ambiente de trabajo se caracteriza por ser un espacio donde, primordialmente, se valora a las personas y existe una comunicación efectiva. Pero consideran otras cualidades como el trabajo en equipo, la colaboración, un ambiente agradable, importancia a los valores y todo coordinado por un liderazgo inclusivo que genere respeto y confianza al grupo de trabajo.

Por otra parte, se pudo comprobar los significados otorgados por los informantes sobre la influencia del coaching de la gerencia educativa al trabajo de la Institución Educativa, destacando, principalmente, el rendimiento de las personas que se ve influenciado, pero además estos actores sociales consideraban que las emociones, los sentimientos y la motivación estaba involucrada; lo cual discurre en el trabajo en equipo, la iniciativa de las personas, causando una alta rotación de personal.

Las develaciones antes descritas, permitieron citar a un precursor del estudio de la gerencia educativa, como es Caira et al (2021), quien establece que ser gerente significa "la transformación de las instituciones educativas requiere de gerentes comprometidos con los cambios paradigmáticos que la humanidad demanda, en un esfuerzo que conducirá a la evolución de la sociedad" (p. 10), diferenciando los que estaban dentro de las personas, como los develados en las primeras categorías emergentes sobre la gerencia en este estudio, las cuales además surgen de las interacciones de los trabajadores en la organización, como comunicación, las relaciones y trato entre similares con interacción; de allí que el autor refiera, la eficacia de la gerencia en relaciones respetuosas, valorando a las personas. En consecuencia, se observó una similitud entre las develaciones de los informantes y esta postura teórica.

En relación a la percepción de la gerencia, considero que como gerentes y directivos de las organizaciones tenemos la alta responsabilidad, en el contexto actual, de aglutinar todos los factores que constituyen a las instituciones alrededor de las personas, es decir, los seres humanos deben ser el centro de estas, con ello se consideran cuestiones que a veces trascienden a los incentivos económicos.

No obstante, son muchos los factores incidentes desde la escuela, pero se considera que, como complemento de las categorías que emergieron de los informantes, que marcan un punto de inflexión entre un buen clima o clima hostil; además existen afecciones que causan los recursos escasos en sitios de trabajo, especialmente en las

entidades educativas, así como las condiciones económicas; son estos aspectos fundamentales para generar algunos sentimientos, como la apatía, las desmotivación y conflictos que inciden en clima poco armonioso, y que afecta notoriamente el ambiente de trabajo.

En relación al Coaching Educativo, se considera que los informantes clave de la Unidad Educativa demostraron, según sus aportaciones**,** conocimiento del tema, pues le atribuyeron concepciones como una metodología de autoaprendizaje, que permite formarse para potenciar las habilidades personales para el crecimiento personal. Además, consideran que el Coaching Educativo contribuye con el CEL en el manejo de emociones de las personas, mejorando su desempeño, potenciando una efectiva comunicación, exaltando la confianza y autonomía; pero además facilita la resolución de conflictos, lo cual conlleva a mejores relaciones interpersonales.

Siguiendo la idea anterior, para Podesta et al (2019), la práctica gerencial del coaching viene dada:

> A nivel mundial las organizaciones indistintamente del sector en el cual se encuentran inmersas, requieren de la implementación de estrategias gerenciales que le permitan garantizar el cumplimiento de objetivos y metas fundamentales en su gestión organizacional. Así, en el campo gerencial surgen estrategias que coadyuvan a los niveles directivos a lograr desempeños exitosos en su personal y en su organización, valiéndose para ello en el desarrollo de competencias, conductas, habilidades y actitudes que permitan la potenciación de recursos, a la vez que propicien una mejor calidad de vida y mayor satisfacción con la práctica de la actividad profesional cotidiana. Surge entonces el coaching como estrategia gerencial, que se traza el fomento del crecimiento personal y profesional del ser humano y busca instaurarse como una filosofía de vida en las personas (p. 910).

Cuando una organización amerita innovar desde la acción del gerente para visualizar cambios y transformaciones importantes, aparece el coaching, que ofrece herramientas para el logro de los objetivos organizacionales, pero, además, considera al ser humano como parte de una organización para potenciar en él sus habilidades personales que puedan contribuir a un mejor desempeño como persona y profesional, siendo su sentido

del ser uno de los vértices donde el coaching tiene inherencia.

De esta manera Yance (2025), muestra reflexiones símiles con las categorías que fueron develadas, pues considera al Coaching como una disciplina, una técnica o un método integral para la trasformación holística del ser humano; ya que puede propulsar un cambio integral en el ámbito social, físico, cognitiva y emocional del ser humano, potenciando sus habilidades de mayor fortaleza, tal como se mostró en las capacidades emergentes sobre el Coaching.

Po su parte Bou (2022), sostiene que el Coaching es un potenciador de las personas, a través de talento y fortalezas; en tanto Mejía y Jáuregui (2020) el coaching se ha convertido en una herramienta útil para establecer un clima laboral propicio para el desempeño productivo de los colaboradores. Es así que mostrando las argumentaciones de estos dos actores, como se puede afirmar que existe convergencia entre su teoría y los hallazgos.

Por otra parte, entre las acciones que impactan el ambiente laboral se encuentran las relaciones interpersonales, que surgen de las revelaciones de los informantes, y que me condujeron a establecer como componente básico de la incidencia de estas sobre el rendimiento de los trabajadores educativos, pues mi visión cualitativa, interpretativa y comprensiva de los hechos así lo demuestra. Es decir, los gerentes educativos deben atender las afecciones del ambiente de trabajo, pues se corre riesgo de verse afectado el rendimiento de las personas por efecto de las perturbaciones en el mismo. Sin embargo, existen también otros elementos a los cuales debe tenerse atención, como la iniciativa de los trabajadores, el trabajo en equipo, los conflictos, la satisfacción y la rotación de personal. Todo ello incide en el logro de la visión. De allí surge la necesidad de aplicar el coaching educativo como vía para el mejoramiento personal-colectivo desde la gerencia.

Por lo tanto, las relaciones interpersonales para Robbins (2017), constituyen los nexos que se establecen entre los empleados mediante sentimientos y emociones en el trabajo. Y el Liderazgo para el autor, es la cualidad que poseen algunas personas para influir a otras y se conviertan en sus seguidores.  En este sentido considero que uno como gerente de organizaciones educativas debe establecer reglas y canales de comunicación claros para promover la información efectiva, así mismo debe atender emocionalmente a

sus empleados cuando los requieran mediante orientaciones y apoyo emocional, destacando las personas de más influencia en la institución. Todo ello redunda en mejores relaciones interpersonales del equipo de trabajo y a su vez fomenta el liderazgo sano.

En otro orden de ideas, la ccomunicación representa la base de las relaciones personales de esta gerencia educativa de la institución, que bifurca un ambiente de trabajo armonioso u hostil, condicionando así la visión del mismo en este ámbito, lo cual significa que los gerentes deben preocuparse por esta capacidad emergente; ya que, según los actores sociales involucrados, constituye el proceso medular, punto de partida y de convergencia con el Coaching Educativo. Es así como en cada fase de la administración que engloba la gerencia educativa, debe prevalecer la comunicación como columna principal para poder cumplir la misión organizacional, alcanzar la visión y cumplir los objetivos planeados, elementos estos de la filosofía de gestión de este centro educativo que emergieron de las voces de los informantes. Permitiéndome comprender que, si esta función no es efectiva, afectará y perturbará la armonía de la institución; de allí la pertinencia del coaching educativo para fortalecer la comunicación y convertirla en efectiva.

Por consiguiente, el gerente debe proveer, entre sus responsabilidades, dar cumplimiento, en forma eficiente y efectiva, a toda acción comunicativa, mediante el establecimiento de estrategias que propulsen las habilidades sociales relacionadas con esta cualidad humana, condición sine qua non para el entendimiento. De esta manera Clavijo (2023), señala que la comunicación es el eslabón prioritario para motorizar una buena gerencia educativa, pues de ella dependen todos los demás factores. Siendo así, Manes (2014), apunta que relaciones de las personas marcan el rumbo de la organización al éxito o al fracaso, las cuales dependen mucho del respeto, que según Robbins (2017), constituye la aceptación o la valoración del punto de vista del otro. Y la armonía, que según este autor es un principio que denota calma, paz, alegría en las personas producto de sentirse satisfechos. Estas develaciones me conllevan a comprender la importancia de la comunicación como medio de entendimiento para generar relaciones interpersonales armoniosas y respetuosas como factores sensibles de la gerencia educativa y donde debe predominar el entendimiento permitiendo establecer la sinergia

necesaria en un ambiente de trabajo que coadyuve la educación por encima de todo. Además, debe cumplirse la misión de esta institución.

Las develaciones de los informantes ponen de relieve que las categorías emergentes: Logros de objetivos, que se ve afectado por el coaching educativo desde la gerencia, al igual que la Misión y la Visión, junto al rendimiento. Todo pasa por el hecho de las perturbaciones que se causan a las personas por efectos de las fluctuaciones del coaching educativo, y son las personas quienes garantizan el éxito o no de la institución según el informante. Para Chiavenato (2017) la filosofía de gestión de las instituciones u organizaciones como el propósito o la razón por la que fueron creadas, es decir la misión; los objetivos y la visión, constituyen elementos que están interrelacionados. Y como generalmente este depende de las personas, sus afecciones los alteran, poniendo en riesgo el cumplimiento de estos elementos constitutivos de la organización. Todas las implicaciones para el autor están relacionadas con la forma como los empleados dan respuesta a sus responsabilidades en el trabajo, lo que denomina rendimiento.

Como consecuencia, se considera que, en esta Institución Educativa, referida más implicaciones de seres humanos, pues estos son los insumos principales en los centros educativos, su labor diaria, tanto docentes, como empleados y estudiantes. Entonces existen relaciones de trabajo de docentes /administrativos / Directivos; por consiguiente, el coaching educativo aplicado desde la gerencia influye contundentemente en el rendimiento de todos, en el desempeño de los estos trabajadores educativos en general, repercutiendo finalmente en los estudiantes. Puedo expresar la necesidad para las organizaciones, como la Unidad Lucrecia de Guardia, que sus directivos, propicien estrategias desde el coaching educativo aplicado desde la gerencia para ofrecer un correcto, positivo y equilibrio entorno-individuo y así poder contar con un personal identificado con la organización, con satisfacción e iniciativa que comparta valores, promueva la comunicación.

De acuerdo a ello Bou (2022), considera el Coaching educativo como una técnica de entrenamiento psicológico que permite la intervención de las personas para obtener el mayor potencial de estos, e influye un cambio de conducta, incrementando la motivación, el compromiso, la responsabilidad, el crecimiento y aprendizaje, conllevando a una mejor toma de decisiones en las diversas situaciones que las personas afrontan en el trabajo.

Además, expresa que esta técnica permite redirigir, conscientemente, la fijación de la persona en otras cualidades para mejorar sus potencialidades, ello se denomina cambios cognitivos y que conllevan al crecimiento personal, mediante su propio aprendizaje. De esta manera mejoran sus procesos de toma de decisiones, que, a decir de Clavijo, significa elegir la mejor opción cuando corresponde.

Como corolario de lo señalado antes es propicio puntualizar el hecho que el Coaching Educativo a nivel de la Unidad Lucrecia de Guardia se constituye como herramienta cognitiva y emocional, tal como me permite inferir a partir de las develaciones del informante, y considero que dicha técnica proporciona múltiples ventajas y beneficios, ya nos permite desarrollar lo que verdaderamente somos, contribuyendo a desligarnos de los pensamientos banales y falsa creencias que normalmente actúan como filtros, para conseguir nuestros anhelos a nivel personal y profesional, e igualmente emocional. Todo ello contribuye a mejorar el ambiente Laboral.

Como categorías emergentes de la contribución del Coaching Educativo desde la gerencia las siguientes: manejo de emociones, relaciones interpersonales, confianza y autonomía; como elementos que le proporcionan autonomía a los trabajadores educativos, además de mitigar los conflictos en la institución, así mismo piensa que esta técnica gerencial otorga a estas personas la posibilidad de establecer metas claras.

En conversaciones con los colegas y compañeros de trabajo, manifestaron lo positivo de este accionar, la experiencia vivida desde las acciones gerenciales desarrolladas a partir del coaching educativo que permitió mejorar las relaciones, generar una atmósfera más familiar, sentirse emocionalmente más tranquilos, aflorar la práctica de valores como el compañerismo, la solidaridad, la empatía, entre otros.

No obstante la experiencia desplegada con el coaching educativo desde la visión gerencial, de acuerdo a una entrevista no estructurada que se realizó al Asesor Pedagógico de la Institución en el mes de marzo del 2024, aunque persisten focos de conflictos, son mínimos, y expresa desde su vivencia con dicha técnica que el clima escolar laboral de la Unidad Educativa Lucrecia de Guardia se percibe más armónico; pero la intención de esta estrategia utilizada desde lo gerencial es estabilizar el ambiente de trabajo, donde se pueda notar el concurso de todos, el respeto y la cooperación como miembros de la organización que se orienta a su fin pedagógico y educativo.

En cuanto al manejo de las emociones Clavijo (2023) refiere que la atención de estas es uno de los componentes del ambiente laboral que más subestiman los directivos y gerentes de las Instituciones Educativas, sin embargo, es de los más incidentes en el comportamiento, autoestima y emociones de los trabajadores de estas organizaciones. En tanto Bou (2013), refiere como que la autonomía es uno de los elementos a mejorar con el Coaching Educativo, conceptuándolo como la capacidad que desarrollan las personas para tomar elecciones y decisiones sin influencias externas, ay sumiendo sus consecuencias.

Por su parte, Chianese (2021) realizó un trabajo donde se planteó comprender los cambios percibidos por los miembros de un centro de secundaria en las competencias emocionales de sus docentes tras haber participado en un programa de intervención integral del centro contextualizado. Para este autor, los docentes percibían haber desarrollado sus competencias emocionales, y destacaban, sobre todo, la autonomía emocional y las competencias sociales, y los cuantitativos (post), aunque no fueron significativos, mostraron un aumento de la media de casi todas las competencias emocionales, lo que sugería que, con un programa más duradero, sobre todo dirigido a destinatarios con más experiencia, podrían llegar a serlo.

En este sentido, el coaching facilita la reflexión del docente sobre su nuevo rol y ayuda a desarrollar sus competencias emocionales, con lo que contribuye a percibir su mejora y la de otros miembros del centro educativo. Asimismo, una sensibilidad previa al respecto, el involucramiento del liderazgo directivo y una mentalidad de talento por parte de todos los implicados son clave para promover y consolidar cambios significativos de la función docente y orientadora, así como para generar una cultura del centro educativo en un futuro.

La consideración del trabajo de Chianese obedece al trabajo dual del coaching y las emociones, que, para los profesores, esta técnica permite conocer sus propios errores con el objetivo de poder modificarlos mientras, por la otra parte, esta herramienta ayuda a crear entornos educativos y estrategias en el aula más experienciales y enriquecedoras para los alumnos, todo en el marco de la emocionalidad como elemento integrador, además de aportar hacia el mejoramiento del ambiente escolar.

Por su parte, Carpio (2020) analizo la aplicación de las técnicas de motivación, coaching

y medios sociales como instrumentos de salario emocional, los cuales pueden aplicarse y vincularse con el personal de una institución educativa, tomando en cuenta que existen situaciones desmotivantes en el liceo que escapan de las posibilidades del director, como por ejemplo el salario o sueldo, y uno de los más influyentes al momento de abordar la realidad desde las razones del comportamiento del personal.

Asimismo, Tarazona (2023) realizó un estudio donde al presentar los hallazgos, se hizo necesario revisar la idea de convivencia desde lo que significa esta para consolidar procesos educativos acordes con las demandas de los contextos educativos actuales. Donde la convivencia escolar no sólo debe ser vista como un asunto socio existencial de parte de los aprendices; es importante destacar que los actores y protagonistas del hecho educativo son docentes y estudiantes, además de otros actores asociados por medio de la pedagogía social. El aporte de este estudio se basa en destacar el ambiente laboral como constructo relevante en las instituciones escolares, exaltando un conjunto de elementos que lo componen y que permiten contrastar las manifestaciones expuestas por los informantes clave. De esta manera, respetuosamente, nos apropiamos de elementos teóricos referenciales a este ámbito, pero investigando nuestros teóricos, teniendo las referencias emanadas del antecedente.

Por todo lo expuesto, puedo señalar que el Coaching Educativo constituye una técnica de entrenamiento y formación holística, habida cuenta, las categorías que han emergido contemplan la atención de las personas en todos sus aspectos, desde conductuales hasta emocionales. Todo ello facilita orientación de los trabajadores educativos para que identifiquen los obstáculos para de la institución. Debo agregar que el Coaching Educativo nos brinda oportunidades de trascender más allá del uso de esta técnica para mejorar el ambiente laboral y aportar herramientas para incidir, como gerentes, en el manejo y administración de procesos que permean las vías pedagógicas, “aguas abajo”. Desde el punto de vista de las investigadoras se considera que el Coaching Educativo es una técnica gerencial que los directivos de las organizaciones escolares pueden emplear para la formación, el entrenamiento y así coadyuvar el crecimiento-aprendizaje, pero aflorando las fortalezas de las personas, basado en su historicidad, pues son capacidades experienciales, que en algún momento desarrolló la persona por medio del autoaprendizaje; generando cambios cognitivos y emocionales en esta. Es decir, se

consideró que el Coaching guarda mucha similitud con el autocontrol, o esta forma parte del primero. Por ello, las categorías emergentes son pertinentes, ya que abarcan la mayoría los postulados de los autores.

## CONCLUSIONES

Al llegar a este transitar como investigadoras, se considera importante exteriorizar algunas reflexiones finales derivadas, luego de la destrucción interpretativa de las significancias estructurales de los discursos emitidos por los informantes clave sobre la gerencia y el coaching educativo, posterior a las entrevistas realizadas en la investigación, lo cual condujo a la construcción de la teoría que se denominó Comunicación Empática. Una valoración del ser gerente educativo. De allí que dichos sujetos, imbuidos de sus roles en la institución como docente, directivo y empleado administrativo, mostraran una visión contextual derivada, en forma particular, de las categorías básicas, ya reseñadas en la teoría, pero que en algunos momentos muestran convergencia en torno a las categorías y tendencias emergentes.

Es así como los sujetos informantes le otorgaron un significado a la gerencia en la teoría, basado en su experiencia en la institución, que se relaciona con su existencialidad, prevaleciendo, fundamentalmente, en cualidades, rasgos o propiedades que se encuentran en el interior de los seres humanos; es decir, su control depende de ellos mismos y no de la institución.

En ese sentido se destaca como punto trascendente que, de acuerdo con las develaciones de los informantes, su ser allí, *Dasein,* le confiere a la gerencia basada en el coaching educativo una conceptualización basada en un ambiente laboral donde debe prevalecer la comunicación, la empatía y buenas relaciones interpersonales, valoración de las personas y el aprendizaje como punto de inflexión en el coaching educativo, categorías estas que fueron convergentes entre los tres informantes. No obstante, de manera particular estos sujetos destacan además aspectos conceptuales como valores, respeto, armonía, emociones y liderazgo, entre otras categorías emergentes relevantes.

De igual manera, en lo concerniente a la idea que le asignaron los informantes clave a un buen gerente educativo y que alimenta la teoría, es preciso apuntar que, de acuerdo a sus vivencias en la Unidad Educativa Lucrecia de Guardia, catalogaron como alguien

que motiva y lidera un buen ambiente de trabajo cuando se desarrolla, coincidentemente, una comunicación efectiva en la organización y la valoración de las personas que forman parte de esta. No obstante, hacen mención de otros elementos como: ambiente agradable de trabajo, trabajo en equipo, colaboración entre las personas, formación, liderazgo y participación, entre los factores más importantes.

En lo referente a la influencia o la afección gerencial basada en el coaching educativo sobre el trabajo en la Unidad Educativa Lucrecia de Guardia, de acuerdo con las percepciones coincidentes de los informantes clave, le otorgan como categoría emergente fundamental al rendimiento, es decir, esta propiedad es la principal afectada por perturbaciones en la Institución Educativa. De igual manera, se puede constatar que los significados de los informantes permitieron concluir que dichas incidencias afectan el logro de los objetivos organizacionales, la misión, la visión, la iniciativa de las personas, su motivación, sus sentimientos, el trabajo en equipo, los conflictos, la satisfacción personal y colectiva, así como la rotación del personal.

Las manifestaciones exteriorizadas por los informantes clave sobre las incidencias de la gerencia basada en el coaching educativo en el trabajo de la institución educativa fueron reflexionadas en base a los señalamientos teóricos que permitieron contrastar que dichas revelaciones están arraigadas en la satisfacción y las comparaciones que las personas realizan en función de sus expectativas y las verdaderas percepciones de las que viven y experimentan.

Las develaciones sobre el Coaching Educativo en la Unidad Educativa Lucrecia de Guardia, de manos de los informantes, permiten afirmar que el mismo es percibido como un método de aprendizaje, categoría emergente coincidente de todos los sujetos aportantes de información en esta capacidad. Igualmente, conceptuaron el mismo como una técnica de entrenamiento para el crecimiento personal que procura cambios cognitivos y emocionales, que se sustenta también en el autoaprendizaje de las personas; pero que además es un potenciador de las habilidades de las personas.

Por consiguiente, las develaciones de los informantes en torno al Coaching, luego de la interpretación destructiva que se hicieron de las mismas, permitieron argumentar lo expuesto por los teóricos seguidos en el trabajo, considerando como un nuevo enfoque gerencial que conduce a una nueva forma de aprender, mediante el trabajo acompañado

o cooperado, donde se persigue la liberación del potencial de las personas, además de servir para crear las competencias de mediación en conflictos.

En cuanto a la contribución de la teoría sobre el coaching educativo en la gerencia, reflejo que esta técnica de aprendizaje permite fortalecer un ambiente laboral positivo, mediante la resolución de conflictos, el crecimiento personal de las personas para que puedan manejar sus emociones fluya buenas relaciones interpersonales, manteniendo la confianza y la autonomía.

Todo lo expresado tiene una connotación sobre un cambio integral en lo holístico que debe gestarse en las instituciones educativas, al abordar el ámbito social, físico, del conocimiento y lo emocional. Entendiendo que el coaching educativo y la gerencia pueden engranarse para propiciar los mejores espacios de entendimiento en las organizaciones educativas, entendiendo el primero como un potenciador de las capacidades del ser humano, por medio de su propio talento, de sus fortalezas, y el segundo como el ambiente donde interactúan esas capacidades. Finalmente, la teoría emergente destaca que la comunicación es el puntal que media entre ambos componentes, constituyéndose en el puntal de las significancias convertidas en conocimiento.

## Conflicto de interés

Los autores no tienen conflictos de interés

## Financiación

Este proyecto no contó con ninguna fuente de financiación

## Responsabilidades Éticas

El proyecto fue aprobado por el comité de ética de la institución.

## REFERENCIAS

Bou, F. (2022). *De la mano del Coaching* (Parte 1) - Bou consultores - Juan Fernando Bou - Coach educativo y RRHH. Bou Consultores - Juan Fernando Bou - Coach Educativo y RRHH. https://bouconsultores.com/de-la-mano-del-coaching-parte-1/

Caira, N., Sánchez, J., y Lescher, I. (2021). Universidad autónoma venezolana: Perspectiva gerencial de una organización social. *Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVII (1*), 399-413. https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35322

Carpio, D. (2020). *Análisis de la aplicación de técnicas de Coaching, motivación y medios sociales como instrumentos de salario emocional en la Cadena de Valor Agraria*. Universidad de Valladolid.

Chen, J., Miller, D., y Chen, M.-J. (2021). *Top management team time horizon blending and organizational ambidexterity.* Strategic Organization, 19(2), 183–206. https://doi.org/10.1177/1476127019883669

Chianese, C. (2021). *Aproximación a la relación del Coaching en educación con las competencias emocionales de los docentes.* Estudio de un caso en un centro escolar de la ESO en Barcelona.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Octava edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.

Clavijo, L, M. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. Trabajo de Investigación. Publicado en Ciencia Latina. *Revista Científica Multidisciplinar Marzo-Abril, 2023, Volumen 7, Número 2.* https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6050

Duque Espinoza, G., Córdova León, F., González Soto, K., y Aguirre Quezada, J. C. (2021). *Cualidades gerenciales y su influencia en el desempeño empresarial*. INNOVA Research Journal, 6(3), 155-170. https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.2021.1873G

Flores Canto, F., López Pumayali, M. F., Zulema Jacoba, L. N., & Flores Conislla, L. D. (2022). Gerencia educativa y visión empresarial: una mirada crítica. *Revista Venezolana De Gerencia, 27(98)*, 801-814. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.26

Heidegger, M. (2010). *Ser y tiempo*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.

Manes (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires, edic. Granica.

Mejía C, C., & Jáuregui M, K. (2020). Coaching en las organizaciones: experiencia con personal administrativo en salud. *Revista Universidad & Empresa, 22(39), 1-26.*

https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7977

Podesta, L., Vigo, E., Ponce, D. Romero, S. (2019). Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia, vol. 24, núm. 87*, pp. 904-921, 2019. Universidad del Zulia.

Robbins, S. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Tarazona, C. (2023). *Construcción Teórica Sobre La Convivencia Escolar Y Su Incidencia en la Formación desde la Perspectiva de la Pedagogía Social*. Tesis presentada para optar al Grado de Doctor en Educación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio". file:///C:/Users/gatew/Downloads/Tarazona+Torres,+Claudia+Yamile.pdf (Fecha de Consulta 309/2024).

Yance Labarrera, B. H. (2025). El Coaching: Un Estudio Conceptual desde una Perspectiva Educativa. *Revista Latinoamericana Ogmios, 5(13), 1–13*. https://doi.org/10.53595/rlo.v5.i13.123

©2026 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)