

## Programa de coaching para disminuir el síndrome de burnout en trabajadores de la Universidad Nacional del Centro del Perú

### Programa amitakoteri otsonkantanyari kaari kametsatatsine del bournout tarobajayetatsiri yotaantsipankosati del centro del Perú

### Coaching lulanapa burnout ishyallaykuynin ashllachinapa Perup chawpinchu hatun yáchaywasip lulakunawan

### Sangenarepage asi coaching arota ogitaje ora janatigantsi kara antaigatsi kara ogomentotipongo UNCP Peru

Recepción: 08 septiembre 2020

Corregido: 06 enero 2021

Aprobación: 22 julio 2021

Rocío Veli Chuquillanqui

Nacionalidad: Peruana

Filiación: Universidad Nacional del Centro del Perú

Correo: rchuquillanqui@uncp.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2087-0890>

Anibal Huachos Pacheco

Nacionalidad: Peruana

Filiación: Universidad Nacional del Centro del Perú

Correo: ahuachos@uncp.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4545-3527>

## Resumen

Iniciamos la investigación preguntándonos ¿En qué medida un programa de coaching disminuirá el nivel de síndrome de Burnout que tienen los trabajadores de la Universidad Nacional del Centro del Perú?, el propósito de la investigación es determinar como el coaching disminuye el nivel de Burnout que presentan los trabajadores de la institución mencionada. Investigación básica, de tipo explicativa con un diseño preexperimental, la muestra es no probabilística de tipo sujetos voluntarios integrada por 50 trabajadores, se utilizó como instrumento de investigación el inventario de Maslach, se utilizó la estadística descriptiva e inferencial; se determinó que el coaching disminuye el nivel de Burnout que tienen los trabajadores de la Universidad nacional del Centro del Perú, donde se encontró una media de 72 que representa un nivel elevado y después del programa una media de 56,5 que representa un nivel bajo; lo que es remarcado con una  $t_c = 6,5876$  frente a una  $t_{0,05} = 1,667$ .

**Palabras Claves:** coaching, burnout, trabajador, universidad.

### Lisichiku limaykuna:

Coaching, burnout, lulapaku, hatunyaáchaywasi

**Ñantsi iroperori:** coaching, burnout, tarobajatatsiri, yotaantsipankosanori.

### Nibarintsitsapage

**agatingatageti:** Coaching, bumout, antaneriegi, ogomentotsipongo

## Programa de coaching para reducir a Síndrome de Burnout em trabajadores da Universidade Nacional do Peru Central

### Resumo

Começamos a pesquisa nos perguntando em que medida um programa de *coaching* diminuirá o nível de Síndrome de Burnout que os trabalhadores têm na Universidade Nacional do Peru Central. O objetivo da pesquisa é verificar como o *coaching* diminui o nível de Burnout apresentado pelos trabalhadores da instituição. Pesquisa básica, do tipo explicativo com delineamento pré-experimental, a amostra é não probabilística do tipo voluntários, composta por 50 trabalhadores. O inventário de Maslach foi utilizado como instrumento de pesquisa, foram utilizadas estatísticas descritivas e inferenciais; determinou-se que o *coaching* diminui o nível de Burnout que têm os trabalhadores da Universidade Nacional do Peru Central, onde se encontrou uma média de 72 (que representa um nível alto) e após o programa uma média de 56,5 (que representa um nível baixo) – que é destacado com um  $t_c = 6,5876$  contra um  $t_{0,05} = 1,667$ .

**Palavras-chave:** coaching, burnout, trabalhador, universidade.

### Coaching Program to Reduce Burnout Syndrome in Workers of National University of Central Peru

### Abstract

We began the research by asking ourselves: To what extent does a coaching program reduce the level of Burnout syndrome that workers at National University of Central Peru have? the purpose of the research is to determine how coaching decreases the level of Burnout presented by the workers of the institution. Basic research, of explanatory type with a pre-experimental design, the sample is non-probabilistic of type voluntary subjects composed of 50 workers, Maslach inventory was used as a research instrument, descriptive and inferential statistics were used; it was determined that coaching decreases the level of Burnout that workers of National University of Central Peru have, where an average of 72 was found that represents a high level and after the program an average of 56.5 that represents a low level; which is highlighted with a  $t_c = 6,5876$  versus a  $t_{0,05} = 1,667$ .

**Keywords:** coaching, burnout, worker, university.

### Datos de los autores:

Rocío Veli Chuquillanqui, docente universitaria con experiencia en investigación, especialista en estadística para investigadores, Magister en Admiración Educativa por la Universidad Cesar Vallejo, egresada de doctorado en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional del Centro del Perú.

Aníbal Huachos Pacheco docente investigador en Educación, Derecho y Ciencias Jurídicas, Magister en Educación por Universidad Nacional del Centro del Perú.

## Introducción

Actualmente, de acuerdo con el MINSA el 60 % de los trabajadores de la sociedad peruana vienen padeciendo de estrés, en concordancia con los informes del instituto de integración.

El psicoterapeuta Luis Olavarría, quien es el coordinador de psicología organizacional de la Universidad Privada del Norte (UPN) afirma que, se encuentran propensos a desarrollar el síndrome de Burnout, debido a que ha progresado su agotamiento físico, mental y psicológico, lo mismo que la falta de motivación.

Según (Olavarría, 2018) “Seis de cada diez personas señalan que su trabajo ha sido estresante en el último año. Se recomienda que las empresas desarrollen planes de seguridad para evitar la pérdida de productividad y rendimiento de los colaboradores, y el aumento de casos de este mal. Además, es importante manifestar que las emociones son necesarias para el mantenimiento de la vida, es por ello, que debemos enfocarnos a potenciarlas”.

Para el especialista, el clima, programas de desarrollo, sucesión y líneas de carrera, disposición de los jefes y compañeros, incentivos económicos y emocionales, cultura, satisfacción organizacional, entre otros, son factores que influyen en el aumento o disminución del estrés.

“Debemos detectarlo en las primeras fases para mantenerlo bajo control. Como especialistas de la salud y formadores de futuros profesionales recomendamos utilizar técnicas de relajación y meditación, ejercicios antiestrés durante la jornada laboral, práctica de deportes de forma regular para aumentar la autoestima y mejorar la salud cardiovascular, de músculos y huesos” (Olavarría, 2016, pág. 117).

El uso de terapia psicológica profesional, según Luis Olavarría, es una opción que no descarta. “En muchas ocasiones, la terapia psicológica ayuda al trabajador a desarrollar mecanismos de defensa para lidiar con situaciones laborales que provocan estrés, ansiedad y angustia. Además, promover un estilo de vida saludable, fuera del alcohol, cigarro y demás sustancias nocivas, será vital para disminuir los estándares de estrés”, expresó el coordinador de la UPN.

Jiménez (2012) en su artículo científico, “*La investigación sobre entrenamiento en formación del profesorado: una revisión de estudios que impactan en la conciencia sobre la práctica docente*”, cuyo Objetivo fue: Ofrecer una panorámica de la investigación actual sobre coaching en este ámbito, Establecer diferencias y similitudes entre los procesos metodológicos del coaching en experiencias reales y eficaces de formación del profesorado, Delimitar los principios y La investigación sobre coaching en formación del profesorado 244 constructos teórico-operativos del coaching e identificar líneas y retos para la investigación futura sobre la conciencia del profesorado y la transferibilidad de aprendizajes a la práctica. Combina metodologías cuantitativas y cualitativas La muestra la componen 28 profesores de educación secundaria, Se basa en el desarrollo de diádas para el proceso de coaching. Cuestionarios y diarios digitales. Concluye que el coaching, contribuye a mejorar la conciencia sobre todo emocional. El coaching, cambia la óptica de los profesores inicia una trilogía entre las emociones, la identidad y los valores.

Rodríguez (2015) en su artículo científico, “*Efectividad del coaching grupal sobre el desarrollo de la autorregulación del aprendizaje en estudiantes de ingeniería*”. Cuyo objetivo fue: El objetivo de la presente investigación fue evaluar la efectividad de la aplicación de un programa multifase de intervención del tipo coaching a un grupo de 25 alumnos del tercer nivel de la carrera de ingeniería farmacéutica. Esta investigación es de corte cuantitativo, cuasi

experimental, correlacional y longitudinal. Para el estudio se consideraron los dominios cognitivo, metacognitivo, conductual y de contexto, y motivacional. Llega a la siguiente conclusión: Se requiere de un coach (líder) que cuente con competencias hacia el crecimiento personal y profesional que posea una visión, ambiciosa y trascendente, y que, mediante su ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orientan al equipo hacia sus objetivos convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad.

Meya y Giménez (2013) en su artículo científico, “*Coaching nutricional como herramienta para la adquisición de hábitos alimentarios preventivos del cáncer*”, su objetivo: confirmar la capacidad del coaching nutricional como herramienta útil en la adquisición de hábitos saludables preventivos y en la modificación de hábitos poco saludables. Llegando a la conclusión de que el coaching nutricional puede ser útil en la prevención de determinados tipos de cáncer.

Zarrabeitia (2016) publica el artículo científico titulado: “*Health Coaching», un nuevo paradigma en la intervención sobre el paciente crónico*”. El objetivo es aplicar procesos de coaching con metas de salud. Los procesos de coaching movilizan las motivaciones y recursos propios del paciente para lograr el cambio, lo que lleva a transformaciones eficaces y duraderas en el tiempo como han demostrado ya algún estudio, ensayo clínico aleatorizado con 792 pacientes llevado a cabo en Australia por la (Vale, 2003). donde quedó demostrado que el entrenamiento de los pacientes con cardiopatía isquémica (CI) a través del coaching, Se trata de una nueva disciplina que emerge para facilitar a los profesionales sanitarios su intervención sobre los pacientes crónicos.

Useche (2004) publica en su artículo: “*El coaching desde una perspectiva epistemológica*”; cuyo objetivo fue determinar su perspectiva ontológica, gnoseológica y axiológica esta investigación lo realizó a través del método descriptivo y la conclusión a la que arribo fue: El coaching utiliza y traslada elementos del área deportiva al área empresarial, como una búsqueda de alternativas que contribuyan a mejorar las actividades organizacionales. Sin embargo, la misma no contiene rigurosidad teórico-científica, como para considerarse como paradigma o disciplina.

Sánchez y Boronat (2014) publica su artículo titulado: “*Coaching educativo: modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales*”. Cuyo objetivo general fue aplicar el coaching e implantar en la Escuela Universitaria de Educación de Palencia –España. Es una Aplicación de Tipo Aplicativo. Se ha implementado durante el curso 2010-11, con 142 alumnos de tercer curso, de las especialidades de maestro de Educación Infantil y Educación Física. E autor llegó a la conclusión de La aplicación de este modelo piloto de coaching, por las dos profesoras implicadas ha resultado muy positivo, dado que los estudiantes han podido desarrollar y, al mismo tiempo, autoevaluar sus propias competencias. Se ha apreciado una mejora de 0,8 puntos (media actual = 7,1), respecto a las calificaciones obtenidas en esta asignatura durante el curso pasado, pero al ser momentos y grupos distintos, resulta arriesgado generalizar que la mejora se deba a la aplicación del programa. Por parte de los estudiantes, un 74 % reconocen que les ayudado a mejorar los resultados académicos.

Sandoval y López (2017), publicaron su artículo científico titulado: “*Educación, psicología y coaching: un entramado positivo*”, cuyo objetivo fue analizar cuatro ámbitos de intervención con sus diferencias y sus similitudes. el tipo de investigación es documental. Los autores realizan diversas diferencias entre psicología positiva, pensamiento positivo y el coaching. La conclusión a la que arribó fue: a lo largo de este trabajo se ha descrito la psicología positiva como una rama “novedosa” de la psicología tradicional y las potencialidades que ésta nos

presenta. Advertir, por tanto, que la psicología positiva no pretende reemplazar a la psicología tradicional, sino complementarla (Park, N., Peterson, Ch. y Sun, J., 2013) a fin de favorecer el bienestar y el emocional del individuo.

Lares (2008) publica su obra: *“El coaching educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo y culminación del trabajo especial de grado”*, cuyo objetivo es: proponer algunos lineamientos operacionales dirigidos a tutores para la utilización del Coaching Educativo como estrategia en la potenciación del éxito durante la etapa de desarrollo y culminación del trabajo especial de grado de maestría. Concluye: como puede observarse el coaching constituye una herramienta con un elevado potencial de aplicación para potenciar el éxito de los participantes durante el desarrollo y la culminación de su trabajo de grado, pues por su naturaleza contribuye al desarrollo integral del individuo, al permitirle a través de un proceso de acción-reflexión-acción-reflexión, emprender un conjunto de iniciativas transformadoras y conscientes dirigidas a potenciar su capacidad de éxito y su desarrollo personal y profesional.

López y Gómez (2016); El título: *“Coaching académico para adquirir competencias profesionales. Estudio de caso en la Universidad de Málaga”*. el objetivo es comprobar su aplicación como herramienta para fomentar el autoempleo o el desarrollo de habilidades y competencias profesionales. Realizamos un estudio de caso mediante la realización de encuestas a una muestra de 100 egresados. Las conclusiones alcanzadas nos permiten afirmar que aún no está consolidada esta técnica, es necesaria mayor coordinación académica y motivación al alumnado para su puesta en práctica.

Gorrochategui, Torres & Vicente (2014) cuyo artículo científico titulado: *“Evaluación de un proceso de coaching en directivos y su impacto en el clima escolar”*; caracterizar la efectividad de un programa de coaching, dirigido al equipo directivo de un colegio de la Región Metropolitana de Santiago, Chile, y reflexionar sobre sus posibles alcances y limitaciones. Metodológicamente se desarrolló una evaluación del clima escolar percibido por estudiantes, padres y docentes, antes y después de la implementación del programa mencionado mediante la aplicación de una escala tipo Likert, para establecer si el programa contribuía al mejoramiento de su liderazgo, y a su vez, si favorecía el clima escolar percibido por los diferentes actores de la institución. Al comparar los resultados de la primera aplicación (antes de realizar el programa de coaching) con la segunda medición, se encontró un cambio favorable en la percepción de padres y alumnos con respecto al clima escolar y la capacidad de liderazgo del equipo directivo; sin embargo, en los docentes evaluados se observó una disminución en la puntuación respecto al clima escolar.

Rosa, Riberas, Navarro-Segura y Vilar. (2015); publica su artículo científico en la revista Scielo titulado: *“El coaching como herramienta de trabajo de la competencia emocional en la formación de estudiantes de Educación Social y Trabajo Social de la Universidad Ramón Llull”*, esta experiencia se concreta a modo de ejemplo en la asignatura de Técnicas de Entrevista que se imparte en Educación Social y Trabajo Social de la Universidad Ramón Llull en España, donde se utilizan técnicas de coaching para trabajar la competencia emocional. A partir de cuestionarios y trabajos en grupo, se obtienen conclusiones que aportan datos sobre los resultados favorables del uso de metodologías integradas entre asignaturas, que contribuyen a la formación de profesionales reflexivos. Estas experiencias les capacitan para ejercer la profesión en entornos complejos de manera eficaz, responsable y proactiva ante situaciones potencialmente estresantes; concluye que los estudiantes tienen una autopercepción positiva de la formación. Son capaces de establecer relaciones y vínculos entre las distintas asignaturas.

Además, toman conciencia de las habilidades, destrezas y conocimientos que han utilizado. disponen de conocimientos integrados significativamente; tienen un mayor autoconocimiento de sus capacidades, potencialidades y limitaciones, de manera que afrontan con mayores garantías de éxito situaciones imprevistas en los lugares de prácticas.

Zegarra (2015) en su tesis de grado titulada “Programa de aprendizaje basado en el coaching-ABC-para fortalecer el profesionalismo del docente en el aula”, el estudio se basó en el documento Marco del Buen Desempeño Docente. La investigación corresponde al paradigma naturalista o interpretativo con enfoque cualitativo de diseño aplicado proyectivo, con una muestra intencionada de ocho docentes de la I.E. Ramiro Prialé Prialé de Suitucancha, provincia de Yauli, región Junín. Para el diagnóstico se empleó la entrevista semiestructurada y observación directa en aula, los instrumentos fueron la guía de entrevista, el diario de campo, con registro de ocurrencias y anecdótico. Los resultados evidenciaron que no existe una forma estructurada de realizar la reflexión de la práctica pedagógica del docente en aula; asimismo, existen actitudes de indiferencia frente al trabajo organizado, el resultado son las clases rutinarias y centradas en la cognición. La metodología docente evidencia una visión subjetiva y personalista del desempeño profesional. El programa se basa en la teoría humanista de Rogers y el Coaching planteado por Galloway, Whitmore, Leonard y la adaptación de Bou para el ambiente educacional, citados en el marco teórico. El Programa ABC brinda una guía de entrenamiento progresivo de competencias para la práctica docente considerando la gestión del talento humano. En tal sentido, se concluye que el programa fortalecerá el profesionalismo del docente y su aprendizaje continuo. Promueve el compromiso libre y responsable, para la excelencia profesional y brinda un periodo iterativo adecuado.

Monroy (2015) sustentó su tesis de grado titulada: “Coaching y desempeño laboral”, la presente investigación se realizó con cuarenta colaboradores y supervisores, de seis empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango, hombres y mujeres que oscilan entre las edades de 20-65 años de diversas religiones, casados y solteros algunos profesionales y otros no, se estableció la investigación de tipo descriptiva ya que examina y analiza sistemáticamente la conducta personal y social en ámbitos sociales, económicos, políticos, religiosos y de trabajo. Se concluyó que efectivamente el coaching es una herramienta administrativa que se relaciona en el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual fue establecido por los sujetos de investigación, quienes respondieron la escala de Likert que se utilizó como instrumento y lo interesante fue determinar que ya se manejan algunos procesos de coaching, pero no por completo, por lo que se recomendó y propuso el establecimiento de un Programa de Coaching.

Corral (2016) investigó en su tesis doctoral “Impacto del coaching de equipos en los procesos y la eficacia del equipo: un estudio con dos equipos gestores de TI en el sector financiero-asegurador”, la investigación explora el impacto del coaching de equipos en la mejora de los procesos y la eficacia de los equipos de trabajo. Entre los procesos de equipo se estudia de manera separada el impacto sobre la seguridad psicológica y las conductas de aprendizaje en el equipo. Se basa en un estudio realizado con dos equipos gestores del área de TI (Tecnologías de la Información) pertenecientes a dos organizaciones diferentes del sector financiero-asegurador de dos países distintos, España y Arabia Saudí. Se aplica un diseño cuasi experimental con grupos no equivalentes y medidas pre/post, a través del cual se miden los efectos de un programa de coaching de equipos y se comparan con mediciones de grupos de cuasi control. Se demuestra que existe una relación positiva significativa entre la intervención de coaching de equipos y los procesos del equipo, teniendo un efecto moderado en las conductas de aprendizaje del equipo.

Gajardo (2014) realizó una investigación denominada “*Estudio exploratorio–descriptivo acerca de los factores de éxito del coaching ejecutivo: una revisión de papers empíricos*”, Se realizó una investigación teórica acerca de los posibles factores de éxito del Coaching Ejecutivo. Se contempló la revisión de papers que basaran su análisis en datos empíricos, y la metodología se basó en la búsqueda bibliográfica de papers en bibliotecas, institutos especializados, en revistas y bases de datos electrónicas. Una vez recabados los datos, se procedió a la construcción de fichas bibliográficas que permitieron sistematizar la información e integrar los hallazgos. Si bien no existe una sola línea de investigación, los resultados sugieren que los factores de éxito del coaching más recurrente en la literatura se asocian al Coach, a su preparación y a los aspectos que guardan relación con el Modelo de Coaching que utiliza. Dentro de éstas, predomina la utilización de un modelo orientado a metas u objetivos por parte del coach, presentándose como variable que contribuye al éxito del proceso en más de un tercio de la muestra evaluada (36,36 %).

## Coaching

Dicho término podría traducirse como “carruaje de Kocs” y constituye el primer antecedente del término Coach que se conoce en la actualidad (Ravier, 2005). En este contexto es pertinente señalar que el término Coaching, conserva en gran medida, parte de su significado originario, referido al transporte cómodo de una persona, pues como lo señala (Bou Perez, 2007) El Coaching actualmente, también transporta a las personas de un lugar a otro, de donde están hoy, a donde les gustaría estar mañana, siendo el coach, simplemente un facilitador de este viaje, un acompañante de lujo en ese provechoso camino, pero nunca el máximo responsable de las decisiones que se van tomando, ni quien asume la pesada carga de cada paso (p. 13).

Al analizar la cita anterior, puede notarse que el coaching, si bien es cierto que permite a la persona interesada obtener ayuda y asesoramiento oportuno en un determinado momento, no la exime de la responsabilidad de la toma de decisiones y el desarrollo de las actividades requeridas para asegurar el éxito. Pues su finalidad como lo señala (Whitmore, 2003), es mejorar el rendimiento de las personas, para lo cual busca liberar su potencial y así incrementar sus posibilidades de éxito a través de los factores que pueden potenciarlo y del estímulo de su capacidad de aprender a aprender.

Desde esta perspectiva y con atención en lo señalado por Bou (2007) el coaching puede definirse como un proceso “...sistemático de aprendizaje, focalizado en la situación presente y orientado al cambio, en el que se facilitan unos recursos y unas herramientas de trabajo específicas, que permiten la mejora del desempeño en aquellas áreas que las personas demandan” (p. 11).

El coaching, constituye una estrategia con un amplio conjunto de atributos, plausibles de ser utilizados para potenciar el éxito de los participantes en el desarrollo de sus actividades investigativas inherentes al proceso de enseñanza–aprendizaje de estadística, al combinar la acción del tutor que actúa como coach, con el estímulo del potencial creador y la automotivación del participante, para el logro de una de sus metas fundamentales como es la culminación de su carrera profesional.

## Síndrome de Burnout

De acuerdo con, Maslach y Jackson (1986) afirman que el mundo laboral ha experimentado muchos cambios en estos últimos años, porque exige resultados inmediatos de los

profesionales y muchas veces los trabajadores sienten que no están al nivel esperado y ahí cuando surge la insatisfacción por el trabajo que desempeñan.

Rubio (2013) afirma que el Burnout es causado por la disminución de las energías por hacer las cosas en el centro de trabajo por sentirse incomoda en su centro de trabajo. Todo empleador comienza a realizar su trabajo de manera entusiasmada, pone el mayor esfuerzo y a veces las expectativas que tiene son poco realistas. Después de este periodo muchas veces las personas suelen desilusionarse porque no sienten que han obtenido los resultados propuestos inicialmente. Surge el pesimismo, pero esto no queda ahí porque el empleador no está contento con su trabajo y sobre todo siente que no es valorado por el empleador. De ahí, que si esto continúa esta persona realizará el trabajo de manera obligada, sin ningún tipo de convicción.

Pines, Arosón y Kafry (1981) sostienen que el cansancio laboral se caracteriza por el desgano que se tiene para realizar actividades laborales que puede perdurar por largos periodos y todo esto afecta emocionalmente a la persona. El Burnout es originado por presionar constantemente a los trabajadores con el propósito de obtener mejores resultados. El cansancio laboral es causado por presionar de manera constante a las personas, para obtener un mejor resultado en su trabajo.

Es considerado el Burnout una alteración psicológica producida por el mal manejo de la presión que sufre de su centro laboral Gutiérrez, Celis, Jiménez, Farías y Suárez (2013). El ser humano con tanta presión por parte de su empleador muchas veces no puede manejarlo y esto produce en la persona efectos negativos que afecta su vida laboral, familiar y social.

### **Causas del Síndrome de Burnout:**

El Burnout es causado por factores laborales que condicionan el bienestar del trabajador y sobre todo por las características psicológicas de la persona.

Se han efectuado investigaciones para saber si la genética influye en el padecimiento de este síndrome. Fueron muchas las investigaciones que se realizaron, pero en ellas se concluyó que en las familias que sufren de Burnout la causa principal son los factores exógenos. Estos factores hacen referencia al ambiente en que son expuestos.

El nivel académico y las cuestiones religiosas fueron puntos clave que se hicieron para ver su influencia con el Burnout. En este último no se encontró una relación directa con el padecimiento del Burnout. Con relación al nivel cultural es otro tema, porque las investigaciones demuestran que en los casos donde los progenitores son profesionales, la existencia del estrés laboral es evidente.

Maslach y Jackson (1986) en sus investigaciones han llegado a la conclusión que los profesionales donde el empleador tiene trato con seres humanos son más predispuestos a padecer de agotamiento laboral. Aquellos trabajos donde tiene sobrecargada cosas que desarrollar y el tiempo es mínimo influyen en el agotamiento emocional. El hecho de que el jefe no tenga consideración con los trabajadores influye en el desempeño de cualquier trabajador. Las personas que no pueden tomar decisiones en su trabajo de manera autónoma sufren de estrés, porque siente que no puede realizar un buen trabajo.

El ambiente en se desenvuelve un trabajador es importante, porque ella te da las condiciones para desarrollar tus actividades. Por eso es importante que se brinde las oportunidades necesarias para crecer profesionalmente y sobre todo darle una estabilidad laboral, para así pueda trabajar de manera cómoda y efectiva. Los trabajadores deben sentir seguridad en su puesto de trabajo para su desempeño óptimo.

Manifestación y desarrollo del Burnout. Para Gutiérrez (2006) las personas que padecen de Burnout pasan por las siguientes etapas: Las expectativas por resultados óptimos ocasionan un estrés agudo en los trabajadores, la persona comienza a esforzarse para responder a las demandas que le exigen, en esta etapa que aparece el síndrome de Burnout y la persona se encuentra deteriorado psicofísicamente.

La consecuencia del Burnout primero se da de manera personal: en salud y sus relaciones interpersonales. En segundo lugar, en su centro de trabajo, no responde a las expectativas de su empleador, abandona sus actividades, está ausente y esto genera que sea hostil con sus compañeros de trabajo.

## Resultados

Se han efectuado evaluaciones del nivel de síndrome de Burnout a trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Centro del Perú antes de desarrollar el programa de coaching y después de su desarrollo y se obtuvieron los siguientes resultados; los cuales se han detallado en las siguientes tablas de frecuencias.

**Tabla 1**

*Niveles del síndrome de Burnout antes del programa de coaching*

Estadísticos	CE	D	RP
Media	34,0	16,2	21,8
Error típico	1,0	0,5	0,9
Mediana	33,0	16,0	22,0
Moda	34,0	16,0	22,0
Desviación estándar	6,8	3,9	6,3
Varianza	46,8	15,0	39,6
Coefficiente de asimetría	0,7	0,3	0,2
Rango	32,0	17,0	24,0
Mínimo	21,0	9,0	11,0
Máximo	53,0	26,0	35,0

**Fuente:** Aplicación del cuestionario de Maslach

Los resultados obtenidos en la tabla manifiestan que en las tres subescalas como son el cansancio emocional evidencian una media de 34,0; para despersonalización de 16,2 y para realización personal de 21,8; desviación estándar para cansancio emocional de 6,8; para despersonalización de 3,9 y para realización personal de 6,3; por lo que se determinó que la muestra evaluada se encuentra entre los niveles de medio con tendencia a alto, lo que manifiesta la existencia de elevado Burnout.

**Tabla 2**

*Niveles de síndrome de Burnout después del programa de coaching*

Estadísticos	CE	D	RP
Media	26,0	12,7	17,8
Error típico	0,9	0,4	0,7
Mediana	23,0	15,0	16,0
Moda	23,0	15,0	16,0
Desviación estándar	3,8	1,7	2,2
Varianza	14,4	2,8	5,0
Coefficiente de asimetría	0,5	0,2	0,2
Rango	19,0	12,0	16,0
Mínimo	17,0	7,0	8,0
Máximo	36	19	24

*Fuente: Aplicación del cuestionario de Maslach*

Los resultados obtenidos en la tabla manifiestan que en las tres subescalas como son el cansancio emocional se establece una media de 26; en despersonalización 12,7 y en realización personal un 17,8; su desviación estándar en cansancio emocional es de 3,8; la despersonalización es de 1,7; y la realización personal es de 2,2; por lo que se determinó que la muestra evaluada se encuentra entre los niveles medio con tendencia hacia bajo, lo que manifiesta la existencia de moderado Burnout.

## Discusión

El Coaching es una técnica de administración moderna, cuya importancia radica en la oportunidad de desarrollar habilidades, destrezas y mejorar el desempeño de los trabajadores de la universidad, por tanto, se hace indispensable el análisis exhaustivo referente a los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo acerca del tema de investigación.

Resulta interesante saber que la mayoría de los trabajadores coinciden en estar de acuerdo que se practica Coaching dentro de la organización, ello representado por un 40 % y seguido por un 32 % que mencionó estar muy de acuerdo con tal aseveración, con lo que se comprueba que para la empresa la práctica en mención es de vital importancia para su función empresarial. Sin embargo, una minoría representada por el 13 % estuvo muy en desacuerdo en relación con el enunciado.

Es importante resaltar que los sujetos de investigación respondieron estar muy de acuerdo en que la práctica del coaching incide en el desempeño laboral de los empleados dentro de las organizaciones, esto como resultado del mayor porcentaje señalado el cual fue un 62 % seguido como segundo porcentaje más alto el hecho que el 27 % respondió estar de acuerdo con tal afirmación. Esto significa que para los trabajadores es notorio que la práctica de dicha herramienta administrativa generará una relación en la forma en que se desenvuelvan en su puesto de trabajo.

Sin embargo, hubo un pequeño porcentaje de los encuestados que mencionaron estar en desacuerdo con lo anterior, representados por un 8 % del universo que se entrevistó.

Con lo anterior se comprueba el planteamiento de (Corral, 2016) que dice que el coaching es un método que sirve para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones,

hábitos, valores, creencias, historias y juicios, con el objeto de hacer más fáciles los procesos de cambio que permitan al coacheado tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa.

El practicar coaching incide en el desempeño laboral de los trabajadores y según los resultados obtenidos en el trabajo de campo, dicha incidencia es de carácter positivo lo cual se respalda con un 45 % de los trabajadores que respondieron estar muy de acuerdo con tal enunciado. Además, el segundo porcentaje más alto 35 %, refiere que están de acuerdo los sujetos de investigación, lo cual sumado representa un 80 % de la totalidad de los sujetos de estudio. No obstante, existe un porcentaje inferior representado por el 10 % que respondió estar en desacuerdo ante dicho planteamiento, lo que resulta interesante de analizar, puesto que probablemente se trate de personas que aún no aceptan el proceso que implica la práctica de tal técnica de administración moderna. Así mismo (Rosa, G. Riberas, G. Navarro-Segura, L. y Vilar, J., 2015) aducen que un tipo de Coaching es el vital y que éste se enfoca en el desarrollo de habilidades que ayuden a la persona una relación sana y fructífera con su ambiente, que nace de un fortalecimiento de la imagen propia para después encaminar los recursos hacia un plan de acción que busque un mejor ajuste de la persona a la vida que tiene como visión y por ende su relación es positiva en cuanto a su práctica.

Es importante resaltar que de acuerdo con la investigación que se realizó, se afirma que el incremento del porcentaje de ventas se convierte en una meta principal para el desempeño óptimo en el puesto de trabajo, puesto que el 75 % de los sujetos de investigación así lo refirieron al asegurar estar muy de acuerdo y seguidos por un 20 % que aseveró estar de acuerdo, por tanto para los trabajadores es importante contar con herramientas que les permitan alcanzar dicho objetivo ya que de él dependerá mucho la evaluación que se realice en relación a su desempeño laboral y logro de metas propias de su puesto de trabajo. Este resultado respalda lo que también (Jiménez, 2012) dice al referirse al Coaching como una oportunidad de repercutir, de ir más allá y que es una forma importante de retroalimentarse a cada momento, de forjar el futuro, tanto a nivel personal como organizacional.

Así mismo el incremento del número de personas que se atienden y visitas que se realizan en el puesto de trabajo se convierte en una meta a alcanzar y de vital importancia para los trabajadores, ya que el mayor porcentaje de respuesta ante tal interrogante representado por un 72 % respondió estar muy de acuerdo, y sumado a un 20 % que aseguró estar de acuerdo, representan una gran mayoría, por ende se comprende que el lograr mayor clientela significa mayor posibilidades de éxito en el desempeño de sus labores y con un buen entrenamiento para ello esa posibilidad se incrementa.

La productividad es el elemento más trascendental que toda organización persigue en cuanto a sus trabajadores, y según los resultados de la investigación, practicando coaching se logra incrementar la misma, puesto que dichos resultados reflejan que la mayoría de las personas encuestadas, es decir el 45 % afirma estar muy de acuerdo con tal aseveración, y un 40 % asegura estar de acuerdo con la misma; por tanto se comprende que si se hace uso del Coaching existirá mayor probabilidad de productividad para el desempeño de los trabajadores, puesto que el mismo provee de capacidades, habilidades y destrezas que promueven la efectividad desde el puesto de trabajo. Para (Lárez H., 2008), el coaching es un proceso interactivo a través del cual un coach o entrenador asiste al coachee o persona que recibe el coaching para obtener lo mejor de sí mismo. El coach ayuda a la persona a alcanzar ciertos objetivos fijados, al utilizar sus propios recursos y habilidades de la forma más eficaz. El

coaching es una modalidad educativa que combina el desarrollo cognitivo con la transferencia al trabajo y ello se traduce en algo elemental para las empresas, productividad.

Cabe mencionar que el 5 % de los trabajadores está indeciso y otro 7 % en desacuerdo en relación a que la práctica del Coaching permite alcanzar el logro de las metas organizacionales y aunque no hay que desestimarlos, se contraponen a la mayor porcentaje que es un 42 % que dijo estar muy de acuerdo con dicho planteamiento, además el 35 % mencionó estar de acuerdo y un 3 % que no respondió ante la interrogante, lo cual muestra que efectivamente el uso de dicha técnica puede ayudar a que las empresas alcancen cada una de sus metas y objetivos que se planificaron, con lo cual se logra así tener una mayor oportunidad de éxito.

Según (Lárez H., 2008) para que el Coaching sea efectivo, éste debe enfocarse en el desarrollo de competencias en los colaboradores o directores clave de la empresa a la que pertenecen. Se realiza por medio de la elaboración de un plan de acción que genere la conciliación entre las necesidades de la persona con las competencias organizacionales, los objetivos, la visión y cultura de la organización de la que son parte, de forma que incida en favor de la calidad de trabajo.

Según los trabajadores en la organización actualmente se utiliza el trabajo en equipo como una estrategia, ya que al interrogarlo con relación a dicho tema dijeron estar muy de acuerdo el 60 % de ellos, así mismo el 27 % confirmó que estaba de acuerdo, con lo que se corrobora que las empresas se preocupan por que cada uno de sus colaboradores interactúe entre sí en pro del logro de objetivos y metas organizacionales. También Payeras (2004) confirma que el coaching surge con motivo de la incapacidad por parte de muchos gerentes de tomar las decisiones, definir prioridades y otros, por ende, al aplicarlo se capacita a los empleados a que se conviertan en generadores de éxito para las empresas mediante el trabajo unificado y en equipo.

Resulta de gran interés el saber que al considerarse a la capacitación como una estrategia de vital importancia para las organizaciones, cuando se interrogó a los trabajadores respecto de ello, una minoría representada por el 3 % aseguró estar en desacuerdo que dicha herramienta se empleara en la empresa, sin embargo, el 95 % de los sujetos de investigación consideran que en su lugar de trabajo sí se utiliza la capacitación como estrategia, ya que dicho porcentaje se compone de un 65 % que dijo estar muy de acuerdo y un 30 % que estaba de acuerdo.

Con lo anterior se comprueba que el elemento capacitación representa para las empresas la posibilidad de entrenar positivamente a sus colaboradores y que a su vez se alcancen las metas y objetivos. Además, (Sánchez Mirón, Beatriz y Boronat Mundina, Julia, 2014), asegura que, para iniciar conversaciones de coaching ciertas, son necesarios los entrenamientos. No es suficiente el conocimiento intuitivo o memorizar ideas y conceptos, pues esto no es garantía de que se lleve a cabo conversaciones que se orienten en mejorar el desempeño.

El factor tiempo es determinante en cuanto a la puesta en marcha de alguna herramienta que posibilite cambios significativos para una empresa, y cuando se habla de Coaching, para que se empiecen a suscitar cambios que incidan en mejoras importantes en el desempeño laboral de los empleados a partir de su práctica, los encuestados piensan que el plazo adecuado será entre 6 meses a 1 año, puesto que la mitad de ellos refirió estar muy de acuerdo con ello, un 37 % estar de acuerdo y solo un 8 % aseguró estar en desacuerdo, seguido de un 5 % que se mostró indeciso; esto significa que durante ese período de tiempo es muy posible ver beneficios resultantes del uso del Coaching en la productividad de los colaboradores.

De acuerdo con, (Rodríguez, Leonor, 2015), afirma que lo que se busca de un coach profesional, es que tenga una serie de cualidades o habilidades que le permitan desarrollar su profesión con solvencia, entre las que cabe mencionar el saber escuchar, ofrecer una disposición, saber hacer su trabajo, ser competente, tener buen ánimo, una actitud mental positiva y sobre todo una metodología precisa, lo que implica un periodo de tiempo determinado que facilite la aplicación y puesta en marcha de la técnica, por ende será importante definir ese periodo de tiempo según las necesidades que se manifestaron.

Para que la aplicación de cualquier herramienta o estrategia nueva en la planificación de una empresa sea efectiva, es necesario contar con la disposición y el recurso económico necesario a invertir por parte de las organizaciones, y en la presente investigación resulta interesante saber que un 18 % de los trabajadores no considera que su empresa cuente con tales factores para aplicar Coaching, ya que se mostraron ante la interrogante estar en desacuerdo, indecisos o simplemente no respondieron, y esto puede significar que probablemente hayan visto alguna actitud reacia al respecto.

No obstante, la mayor parte de las personas que respondieron creen que las empresas si tienen disposición y el poder económico para invertir en tal planteamiento, ya que un 42 % de ellos asegura estar muy de acuerdo, y un 40 % estar de acuerdo, por tanto, es importante conocer también la postura de la alta gerencia para conocer la factibilidad que exista para dicha práctica.

(Rodríguez, Leonor, 2015) indica que la implementación eficaz y eficiente del coaching dependerá de las circunstancias de cada organización. No hay una receta para hacerlo, más allá de mencionar que se requiere un compromiso directivo muy claro, y de la comprensión de la filosofía subyacente, el análisis serio de cómo podría insertarse ésta en la cultura corporativa, y de una expectativa positiva de la gerencia sobre los beneficios que les traerán sus esfuerzos con el coaching, así como recordar que es crítico un excelente programa de formación y apoyo en la materia a los gerentes que darán el coaching a su personal, especialmente en las etapas iniciales de introducción, consideradas en cuanto al factor económico y disposición.

Para que el Coaching pueda ser considerado en la planificación de herramientas y estrategias que la empresa aplique, es importante que también exista disposición por parte de los trabajadores en someterse al proceso y cumplir los requerimientos necesarios para el mismo, y los trabajadores que fueron trabajadores dijeron estar muy de acuerdo ante tal situación solamente en un 20 %, sin embargo la mayoría representada por un 57 % asegura estar de acuerdo con ello, pero es interesante conocer que a pesar de que en toda la investigación se considera que es positivo aplicar dicha herramienta un 15 % se encuentra indeciso en disponerse a tales requerimientos y un 8 % que es un bajo pero considerable porcentaje refiere estar en desacuerdo, lo que puede repercutir en resistencia al cambio y por ende afectar en cierta forma el desempeño laboral si se decide tal práctica.

En consonancia a (Rubio, 2013) mencionan que el enfoque del coaching consiste en trabajar regularmente con los colaboradores, casi siempre gerentes y ejecutivos, para ayudarles a establecer sus objetivos, a superar los posibles obstáculos y a mejorar su desempeño. Es una intervención muy personal y suele incluir relaciones directas entre el profesional del desarrollo organizacional y el cliente. Permite a los directores tener una idea completa de los dilemas y traducir su conocimiento en resultados; aumenta y eficiencia directiva y por ende los colaboradores tendrán que disponerse a realizar y cumplir todos los requisitos que les permitirán alcanzar el objetivo planificado.

Sin embargo contrario al anterior planteamiento es interesante saber que aunque algunos colaboradores están en desacuerdo a cumplir los requerimientos de la aplicación del coaching, sí están dispuestos a disfrutar de los beneficios que conlleva la misma dentro del sistema de trabajo de las empresas, pues el 35 % de ellos dice estar muy de acuerdo y un 40 % estar de acuerdo, pero eso no hace que se deje de prestarle atención al significativo 25 % que se compone por personas que están indecisas, en desacuerdo o muy en desacuerdo ante lo planteado.

Con ello se verifica que muchas veces los colaboradores quieren beneficios, pero poco esfuerzo, por lo que es indispensable encontrar la forma más adecuada de que exista un equilibrio entre ambos factores. De acuerdo con (Useche, 2004), que menciona que el desempeño por competencias es una mezcla de conocimientos, habilidades y actitudes específicas que debe poseer la persona para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral identificada plenamente, es indispensable a la vez que tales también tengan la libertad de resultar beneficiados con la práctica que se realice.

Y más interesante aún, resulta el hecho de que el 72 % de los trabajadores dice estar muy de acuerdo y un 22 % estar de acuerdo, en considerar que es recomendable la práctica del coaching dentro de las empresas, contrario a la minoría que mencionó estar indeciso o en desacuerdo; por ende, se confirma que el uso de esa herramienta es aceptable y seguramente será importante para el logro de objetivos y mejora en el desempeño laboral. Por tanto, al tomar en cuenta lo que refiere Rodríguez (2008), las razones para aplicar Coaching pueden ser muchas, pero lo importante será establecer cuáles son los verdaderos objetivos de la empresa, y cuáles no pasan de saludos a la bandera de cualquier tipo. Al determinar cómo puede el coaching ser un medio efectivo para alcanzar los objetivos, su introducción se transforma en un objetivo por sí misma, y ahí es válido plantearse que se espera lograr al introducirlo a la empresa, que metas se pueden obtener, cómo se sabrá si se avanza, y en cual plazo se estima que se debería comenzar a ver resultados, pero, sobre todo, que resultado se espera ver en cada etapa.

## Conclusiones

Se determina que existe un nivel significativo de influencia que tiene el programa de coaching en la disminución del síndrome de Burnout de los trabajadores no docentes de la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.

Se comprobó que hay un nivel elevado de influencia que tiene el programa de coaching para disminuir el síndrome de Burnout en el cansancio emocional de los trabajadores no docentes de la Universidad Nacional del Centro del Perú.

Se estableció un nivel alto de influencia que tiene el programa de coaching para la disminución del síndrome de Burnout en la despersonalización de los trabajadores no docentes de la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.

Se evidenció un fuerte nivel de influencia que tiene el programa de coaching para reducir al síndrome de Burnout en la realización personal de los trabajadores no docentes de la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.

## Referencias

- Bou Perez, J. F. (2007). *Coaching para Docentes*. club universitario.
- Corral, J. (2016). *Impacto del coaching de equipos en los procesos y la eficacia del equipo: un estudio con dos equipos gestores de TI en el sector financiero-asegurador*. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Gajardo, L. (2014). *Estudio exploratorio-descriptivo acerca de los factores de éxito del coaching ejecutivo: una revisión de papers empíricos*. Tesis doctoral, Universidad de Chile, Santiago.
- Gorrochotegui-Martell, Alfredo, & Torres-Escobar, Germán, & Vicente-Mendoza, Isidora. (2014). *Educación y Educadores*, XVII(1), 111-131. Recuperado el 10 de 04 de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=834/83430693006>
- Gutiérrez, E., Celis, P. Jiménez, K. Farías, M. y Suárez, H. (2013). *El Síndrome de Burnout en la actualidad*. Buenos Aires, Argentina: Ateneo.
- Gutierrez, P. (2006). *El Síndrome de Burnout su Evolución*. Distrito Federal, México: Alfaguara.
- Jiménez, R. (Enero–Abril de 2012). La investigación sobre entrenamiento en formación del profesorado: una revisión de estudios que impactan en la conciencia sobre la práctica docente. *Profesorado. Revista de Currículum y formación de profesorado*, 16(1), 238-252. Recuperado el 18 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=567/56724377014>
- Lárez H., J. H. (diciembre de 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*, IX(9), 219-234. doi:ISSN: 1317-5815
- Larez, J. H. (2008). Coaching Educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo y culminación del trabajo especial de grado. *Redalyc.org*, 234.
- López Villafranca, Paloma, y Gómez de Travesedo, Ruth. (2016). Coaching académico para adquirir competencias profesionales. Estudio de caso en la universidad de Málaga. *Opción*, XXXII(10), 95-110. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=310/31048901006>
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1986). *The Maslach Burnout Inventory*. (N. S. Cubero, Trad.) Barcelona, España: Palo Alto.
- Meya, Alba. y Gimenez, Jaime. (20 de noviembre de 2013). Coaching nutricional como herramienta para la adquisición de hábitos. *Nutrición Humana y Dietética*, 18(1), 35-44. Obtenido de <http://maxconn.renhyd.org/index.php/renhyd/article/view/35/54>
- Monroy, A. (2015). *Coaching y desempeño laboral*. Tesis doctoral, Universidad Rafael Aldívar, Quetzaltenango.
- Olovarria, L. (2018). Trabajadores con Estres estan propensos al síndrome de Burnout. *Diario Médico*.
- Park, N., Peterson, Ch. y Sun, J. (2013). *La Psicología Positiva: Investigación y aplicaciones* (Vol. 31). Chile: Sociedad Chilena de Psicología Clínica. doi: · ISSN 0718-4808
- Pines, A.; Aronson, E. y Kafry, D. (1981). *Burnout: From tedium to personal Growth*. New York: The Free Press.
- Ravier, L. (2005). *Arte y Ciencia del Coaching*.
- Rodriguez, Leonor. (junio de 2015). Efectividad del coaching grupal sobre el desarrollo de la autorregulación del aprendizaje en estudiantes de ingeniería. *SciELO*, 16(1), 71-88. Recuperado el 2 de abril de 2010, de [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-93042015000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-93042015000100005&script=sci_arttext)

- Rosa, G. Riberas, G. Navarro-Segura, L. y Vilar, J. (octubre de 2015). El Coaching como Herramienta de Trabajo de la Competencia. *Scielo*, VIII(8). Recuperado el 25 de 04 de 2010, de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062015000500009>
- Rubio, M. (2013). *Síndrome de Burnout: Evolución conceptual*. Barcelona, España: Santillana.
- Sánchez Mirón, Beatriz y Boronat Mundina, Julia. (2014). Coaching educativo: modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. *Educación XXI*, XVII(1), 221-242. doi:10.5944/educxx1.17.1.1072
- Sandoval Lentisco, C. y López Martínez, O. (2017). Educación, psicología y coaching un entramado positivo. *Educatio Siglo XXI*, 35(1), 145-164. doi:10.6018/j/286261.
- Useche, M. C. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales*, III(105), 125-132. Recuperado el 10 de 02 de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa>
- Vale, M. (2003). Coaching Patients On Achieving Cardiovascular Health(COACH): a multicenter randomized trial in patients with coronary heart disease. *PUBMED.GOB*, 8-22. doi:10.1001/archinte.163.22.2775.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching -El método para mejorar el rendimiento de las personas*. España: Paidós Ibérica S.A.
- Zarrabeitia, I. (2016). “Health coaching”, un nuevo paradigma en la intervención sobre el paciente crónico. *Enfermería en cardiología: revista científica e informativa de la Asociación Española de Enfermería en Cardiología*, 67, 72-76. Recuperado el 2 de abril de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6282044>
- Zegarra, R. (2015). *Programa de aprendizaje basado en el coaching-ABC-para fortalecer el profesionalismo del docente en el aula*. Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Lima.



© Los autores. Este artículo es publicado por la *Horizonte de la Ciencia* de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), que permite el uso no comercial y distribución en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada.