UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES
Y EDUCACIÓN
Unidad de Posgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TESIS

"Aplicación de las bases del coaching estratégico para mejorar el clima institucional. I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal" Nivel primario Arequipa 2018".

Presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación, con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Autora: Villena Fernandez, Karla Veronikha

Asesor: Bocanegra Vilcamango, Beder

LAMBAYEQUE, PERÚ
2020

“APLICACIÓN DE LAS BASES DEL COACHING ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL. I.E. Nº 41026 “MARÍA MURILLO DE BERNAL”, NIVEL PRIMARIO. AREQUIPA 2018”.

Br. KARLA VERONIKHA VILLENA FERNANDEZ
AUTORA

M.Sc. BEDER BOCANEGRA VILCAMANGO
ASESOR

APROBADO POR:

Dra. LAURA ALTAMIRANO DELGADO
Presidente

Dra. DORIS NANCY DIAZ VALLEJOS
Secretario

Dr. ARMANDO JOSE MORENO HEREDIA
Vocal

Lambayeque, Perú 2020

ACTA

Nº 000109

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 8:30 horas del día 06 de febrero del año dos mil veinte, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 2661-2019-D-FACHSE, de fecha 08/11/2019 conformado por:

Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado PRESIDENTE(A)
Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos SECRETARIO(A)
MSc. Alvarado José Moreno Herrera VOCAL
MSc. Bedar Gorampa Valcamonte ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Aplicación de las bases del coaching estratégico para mejorar el clima institucional I.E N° 41026 "María Manillo de Bernal", Nivel primario - Arequipa 2018.

sustentado por el (la) / los (las) tesista(s) VILLENA FERNANDEZ, KARLA VERONIKHA

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 185-2020D-FACHSE, de fecha 03/02/2020 el presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación oral, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97º, 98º, 99º, 100º, 101º, 102º, y 103º los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a la sustentante(s), quien ___ procedieron a dar respuesta a las interrogantes y recomendaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 18 puntos que equivale al calificativo de BUENO

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en: Gerencia Educativa Estratégica.

Siendo las 9:30 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

ASESOR

Observaciones: ___

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Karla Veronikha Villena Fernandez,** investigadora principal, y Beder Bocanegra Vilcamango, asesor del trabajo de investigación "**Aplicación de las bases del coaching estratégico para mejorar el clima institucional. I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal" Nivel primario Arequipa 2018",** declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 06 de febrero 2020

Karla Veronikha Villena Fernandez
Investigadora principal

M.Sc. Beder Bocanegra Vilcamango
Asesor

DEDICATORIA

A la memoria de mis padres Andrés Fernando Villena Villena y Lilia Rosa Fernández de Villena, por ser mi inspiración constante, por haberme dado amor, confianza, ejemplo de vida y por formarme en valores que hoy son la base de mis logros. Ahora que ya no están conmigo, me siguen protegiendo y bendiciendo desde el cielo…

A mis hermanos Fernando, Carmen y José Luis, por sus consejos, apoyo y motivación para realizar mis sueños y metas.

A mi padrino Enrique Velarde Revilla, por salvarme la vida y estar siempre pendiente de mí e inculcarme diariamente la lectura.

AGRADECIMIENTO

A Dios Padre, por ser motor de mi vida y autor de mi destino. Mi más grande Inspiración, ya que él es mi guía, mi luz y la fortaleza de todas mis acciones.

A los docentes de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”; por sus enseñanzas y ejemplo de superación constante.

INDICE

DEDICATORIA 5
AGRADECIMIENTO 6
RESUMEN 9
INTRODUCCIÓN 11
CAPÍTULO I 19
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO 19
1.1 UBICACIÓN DE LA I.E. Nº. 41026 “MARÍA MURILLO DE BERNAL” 19
1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL CLIMA INSTITUCIONAL 22
1.3 CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL 24
1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 26
CAPÍTULO II 29
MARCO TEÓRICO 30
2.1 BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS 30
2.1.1 ANTECEDENTES 30
2.1.2 TEORÍA DEL COACHING DE KEN BLANCHARD 33
2.1.3 TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES DE HOWARD GARDNER. 36
2.1.4 TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE DANIEL GOLEMAN 39
2.2 BASES CONCEPTUALES 40
2.2.1 BASES DEL COACHING 40
2.2.2 EL COACHING: DEFINICION Y FUNDAMENTOS 40
2.2.3 EL COACHING ESTRATÉGICO 49
2.2.4 LAS HABILIDADES INTERPERSONALES 52
2.2.5 EL CLIMA INSTITUCIONAL 54
2.2.6 CLIMA INSTITUCIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL 57
2.2.7 FACTORES QUE CONTRIBUYEN A MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL 58
2.2.8 DIMENSIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL 59
2.2.9 CONVIVENCIA ESCOLAR Y CLIMA INSTITUCIONAL 60
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS 60
CAPÍTULO III 63
RESULTADOS Y PROPUESTA 63
3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 63

3.1.1. Análisis e interpretación de los resultados de la ENCUESTA aplicado a los directivos, docentes y administrativos I.E. Nº 41026 “María Murillo de Bernal” Arequipa. 64
3.1.2. Análisis e interpretación de los resultados del PRE TEST y POS TEST, de la Ficha de Observación aplicado a los directivos, docentes y administrativos de la I.E. 80
3.2 MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA 87
3.3 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA 88
3.3.1.- PRESENTACIÓN 88
3.3.2.- FUNDAMENTACIÓN 89
3.3.3.- OBJETIVOS: 90
3.3.4.- TALLERES APLICADOS EN EL COACHING ESTRATÉGICO 91
3.3.5.- DIMENSIONES DE LA PROPUESTA: 104
3.3.6.- EJES TEMÁTICOS APLICADOS. 107
CONCLUSIONES 108
RECOMENDACIONES 109
BIBLIOGRAFÍA 110
ANEXOS 115

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es el resultado de un estudio que consiste en el análisis de la relación de las variables Coaching Estratégico y el Clima institucional, relación que se ha determinado como resultado de todas las actividades metodológicas y procedimentales que se han desplegado para su realización.

La deficiencia de coaching estratégico de los integrantes de la comunidad para resolver conflictos interpersonales, que se generan en la comunidad educativa, lo cual se manifiesta en la falta de asertividad y empatía, en la toma de decisiones, desconocimiento de coaching estratégico, de gestión y falta de compromiso institucional, lo que afecta al desarrollo de un adecuado Clima Institucional entre los agentes de la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal" Arequipa, planteándose el objetivo general de: Aplicar las bases del coaching estratégico basado en las teorías: de las Inteligencias múltiples de Howard Gardner, Teoría de la Inteligencia emocional propuesta por Daniel Goleman y la teoría del coaching de Ken Blankchard, para mejorar el clima institucional de la I.E.

La hipótesis formulada fue: **Si** se propone y aplica las bases del coaching estratégico fundamentado en las teorías: de la Inteligencia emocional, inteligencias múltiples y del coaching, **entonces** se mejorará el clima institucional en la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del distrito de Cerro Colorado en la provincia y región de Arequipa 2018.

Se utilizó el método empírico en una primera etapa específicamente la observación simple, donde se observó las deficiencias en el Clima Institucional entre los agentes de la Institución, con una Ficha de observación, seguidamente se aplicó una encuesta a todos los integrantes de la comunidad educativa. Los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación, especialmente en el contraste del Pre test con el Pos test, son los siguientes: La comunidad educativa ha mejorado notablemente el clima institucional, segundo: Todo el personal muestra una actitud muy positiva en cuanto a las relaciones humanas y finalmente: Son personas con un alto nivel de confianza consigo mismos y con la Institución Educativa.

Palabras Clave: Coaching estratégico, clima institucional, calidad y liderazgo.

ABSTRACT

This research work is the result of a study consisting of the analysis of the relationship of Strategic Coaching variables and the institutional climate, a relationship that has been determined as a result of all methodological activities and that have been deployed for its realization.

The lack of strategic coaching of community members to resolve interpersonal conflicts, which are generated in the educational community, which is manifested in the lack of assertiveness and empathy, in decision-making, ignorance of strategic coaching, management and lack of institutional commitment, which affects the development of an adequate Institutional Climate among the agents of I.E. No. 41026 "Maria Murillo de Bernal" Arequipa, considering the general objective of: Applying the foundations of the strategic coaching based on theories: from Howard Gardner's Multiple Intelligences, Theory of Emotional Intelligence proposed by Daniel Goleman and Ken Blankchard's coaching theory, to improve the institutional climate of the I.E.

The hypothesis formulated was: If the foundations of strategic coaching based on theories are proposed and applied: of emotional intelligence, multiple intelligences and coaching, then the institutional climate will be improved at I.E. No. 41026 "Maria Murillo de Bernal", of the district of Cerro Colorado in the province and region of Arequipa 2018.

The empirical method was used in a first stage specifically simple observation, where deficiencies in the institutional climate were observed among the agents of the Institution, with an observation sheet, then a survey was applied to all members of the educational community. The results of the implementation of the research instruments, especially in the contrast of the Pretest with the PostTest, are as follows: The educational community has significantly improved the Institutional Climate, second: All staff show an attitude very positive in terms of human relations and finally: They are people with a high level of trust with themselves and with the Educational Institution.

Keywords: Strategic coaching, institutional climate, quality and leadership.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, nos encontramos en todos los ámbitos de la vida social con innumerables desafíos y nuestra sociedad está buscando en forma veloz respuestas a las exigencias planteadas. Uno de los ámbitos con más trascendencia es el ámbito educativo, porque es ahí donde se juega la pervivencia de nuestra continuidad cultural y estructural como sociedad.

Las organizaciones, logran ser exitosas cuando dan un mayor valor y énfasis al capital humano, por lo cual es necesario cambiar las pasadas tendencias de dirigir. El nuevo enfoque debe centrarse en el modo de preparar, formar y administrar el recurso humano para entonces afrontar exitosamente los nuevos desafíos del entorno global en el que se desenvuelven.

Cualquiera fuese la organización institucional interiormente se forma un determinado ambiente, el cual, está dado por las relaciones que se generan entre las personas que la integran; esto es considerado como el clima institucional.

La forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales; sino, también de la forma en que éste percibe su trabajo y los componentes de su institución. Por eso, la actitud o el accionar de los directivos, docentes y administrativos puede ser negativo o problemático debido al clima institucional que se genera, o en su defecto puede ser positivo y no presentar problemas.

El motivo fundamental que preocupa a la investigadora es que, se ha evidenciado deficiencias en el clima institucional, ya que actualmente el ambiente laboral tan competitivo en el que se está viviendo actualmente, demanda cambios. Debe salirse del modelo rígido tradicional de administración y adentrarse en la excelencia, calidad y satisfacción, tanto con el trabajador (director, administrativo y docente) como con el alumno. Para esto se tiene que estar en constantes mejoras y cambios. Esto comprende reestructuración de procesos y cambios en estructura y cultura. Todo esto con el propósito de aumentar la eficacia y la calidad en los resultados educativos, (CHIAVENATO, 1999).

Los diferentes problemas existentes en la institución generado por un clima institucional adverso al desarrollo educativo y los graves problemas que acusa la educación han generado en el debate socio-educativo, la necesidad de afrontarlos, entre otras, desde la perspectiva del mejoramiento de las condiciones de gestión y gerencia institucional.

Una de las propuestas que se está implementando son las bases del coaching estratégico la misma que ayuda a los individuos y a las organizaciones a desarrollarse más rápidamente y a perseguir resultados más satisfactorios, la técnica de coaching consiste en identificar las necesidades de cada uno y encontrar la manera de ayudar a satisfacerlas, enfocadas principalmente en su potencial, uno de los principios fundamentales del coaching es que dentro de cada ser humano se encuentran las respuestas que necesita para hacer de su vida todo aquello que desea y canalizar esto en post de la mejora del clima institucional del nivel primario de la I.E. Nº 41026 “María Murillo de Bernal”; puesto que no se desarrolla adecuadamente las relaciones humanas dentro de la misma; convirtiéndose éste en un obstáculo para el proceso educativo, siendo el clima institucional de vital importancia dentro de una institución para lograr una verdadera calidad educativa sin discriminaciones ni divisionismos dentro de la institución ya referida.

El Coaching, permite desarrollar el potencial del capital humano, ayuda a fomentar el liderazgo y mejora el rendimiento. Hoy día es necesario que un superior se convierta en un facilitador. Su responsabilidad principal debe ser el desarrollo de los empleados mediante la

capacitación, el estímulo y la confianza, (MENESES E., 1999).

También se ha implementado la teoría de las Inteligencias múltiples de Howard Gardner y la teoría de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman, que fundamentan la propuesta presentada por la investigadora.

Introducir estos cambios culturales dentro de una organización educativa, requiere de un gran esfuerzo de todas las partes involucradas. También, requiere confianza y tolerancia por parte de la institución hacia los trabajadores administrativos y docentes. Las instituciones educativas deben tener presente

que ambos componentes, integrados, alcanzan a tener beneficios, tanto para la organización como para el capital humano, ya que habrá un cambio de actitud, se logrará más compromiso, comunicación efectiva, optimización y mejora en los procesos, y también para alcanzar mejores resultados en los aprendizajes.

Además, debemos tener en cuenta que el Clima Institucional se modifica a través del tiempo como influencia de la sociedad y resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones. En el ámbito educativo, el clima generado por los elementos que conforman la institución será una variable importante en el desempeño de cualquier Institución Educativa.

Cuando una persona que es designada como líder o como jefe de un área o en este caso de una I. E. debe aplicar todos sus conocimientos para utilizar de la mejor manera posible el material humano que está a su disposición pero para esto debe conocer sus necesidades, sus deseos y problemas para poder resolver su mundo interior y permitir que tenga un mejor desempeño profesional, si las personas somos escuchadas o tenemos una mejor percepción de la persona que es nuestro jefe o que ocupa un cargo inmediato superior, pues el clima institucional se verá favorecido, a sabiendas que podemos contar con esa persona siempre y cuando exista una relación laboral que se afiance con lazos de amistad y compañerismo.

La presente investigación, se proyecta hacia una transformación y mejora de la gestión, aborda aspectos relevantes sobre la responsabilidad funcional, el compromiso prospectivo, la importancia del trabajo colectivo para el logro de objetivos y el reconocimiento laboral, asimismo los relacionados a las dimensiones de la gestión institucional.

Por otro lado, el clima institucional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización educativa.

Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto educativo y administrativo: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre

personal directivo, docente y administrativo, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados.

EL clima institucional es la percepción individual y colectiva que se desarrolla con el tiempo y que forma parte del acervo profesional en espacio como la escuela, de cierto modo representa el modo de comportarse dentro de espacios institucionales, como proceso también requiere de una constante retroalimentación con el fin de mejorar todos los procesos que vinculan el rol de los docentes en cuanto al papel de sus actitudes y valores. Todos estos atributos permiten configurar un estado de armonía personal y colectiva.

El estudio del clima organizacional es importante porque define el estado de las emociones individuales dentro de una institución educativa, se trata de valorar el comportamiento social de cada individuo que tiene sus propias perspectivas y expectativas para mejorar como profesional. Este proceso es complejo porque todo individuo tiene sus propias características que lo expone para saber convivir institucionalmente.

Se ha constatado en la Institución Educativa: Nº 41026 “María Murillo de Bernal” del distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa, deficiencias en el clima Institucional, que se reflejan en las debilidades interpersonales en el área administrativa, pedagógica y en general de la organización. Es importante destacar las ásperas relaciones interpersonales entre los docentes y hacia los directivos, así como la decidía e indiferencia de un sector del personal respecto a las actividades programadas en el Plan de Trabajo.

En tal caso la investigadora ha encontrado el siguiente problema: En la Institución Educativa: “María Murillo de Bernal”, se observa, deficiencias en el clima institucional, que se refleja, en problemas de comunicación entre el personal docente, directivo y administrativo, denotando dificultad en las relaciones interpersonales que conllevan al divisionismo entre los miembros de la comunidad educativa, deterioro en las relaciones humanas, repercutiendo en la calidad educativa de la población estudiantil de la I.E. Nº 41026 “María Murillo de Bernal” del distrito de Cerro Colorado, provincia y Región de Arequipa.

El objeto de estudio de la presente investigación es: El Proceso de Gestión educativa en la I.E. Nº 41026 “María Murillo de Bernal” del distrito de Cerro Colorado.

El objetivo que se pretende alcanzar es: Aplicar las bases del coaching estratégico basado en las teorías: de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, teoría de la inteligencia emocional propuesta por Daniel Goleman y la teoría del coaching de Ken Blanchard, para mejorar el clima institucional de la I.E. Nº 41026 “María Murillo de Bernal” Arequipa 2018.

Así mismo, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico situacional del clima institucional en la I.E. Nº 41026 “María Murillo de Bernal” Arequipa. 2018.
- Proponer las bases de coaching estratégico al personal de la I.E. Nº 41026.
- Aplicar las bases de coaching estratégico al personal de la I.E. Nº 41026 “María Murillo de Bernal” Arequipa. 2018.
- Modelar las bases teóricas y tabular los resultados e interpretar tablas.

El campo de acción está determinado por: El proceso de diseño y aplicación de las bases del coaching estratégico en la I.E. Nº 41026 “María Murillo de Bernal” de Arequipa.

La hipótesis planteada para la investigación está formulada de la siguiente manera: **Si** se propone y aplica las bases del coaching estratégico fundamentado en las teorías: de la Inteligencia emocional, inteligencias múltiples y del coaching, **entonces** se mejorará el clima institucional en la I.E. Nº 41026 “María Murillo de Bernal”, del distrito de Cerro Colorado en la provincia y región de Arequipa 2018.

De donde se aprecian objetivamente las variables, la variable independiente: las bases del coaching estratégico y la variable dependiente: El clima institucional.

El diseño de investigación empleado durante la etapa inicial fue de carácter crítico propositivo, pero en el proceso de la investigación, se trabajó con un diseño cuasi experimental, donde se aplicó un pre test, en donde se demostró la problemática del clima institucional, seguidamente se aplicó a la muestra, las bases del Coaching estratégico, y finalmente se aplicó el post test, donde se notaron claramente que las deficiencias del clima institucional, se han mejorado

notablemente, además, la investigación es de carácter cuantitativo – cualitativo, es decir, que esta investigación busca causas y consecuencias del coaching estratégico para que se contribuya a la mejora del clima institucional entre los agentes de la I.E. Nº 41026 “María Murillo de Bernal”, del distrito de Cerro Colorado en la provincia y región de Arequipa, ya que tratamos de buscar datos estadísticos para identificar alternativas de solución al problema detectado.

La técnica utilizada para recolectar la información y datos, se ha aplicado la FICHA de OBSERVACIÓN y la ENCUESTA para obtener información, opiniones o pronunciamientos del personal que labora en la Institución Educativa, comenzando por los directivos, administrativos y docentes. Se utilizó en los distintos momentos de la investigación, inicialmente para la formulación del problema y fue de gran utilidad en la investigación.

La medición, este proceso se realizó con el objeto de obtener información numérica de una cualidad del objeto, donde se comparó magnitudes medibles y conocidas; se utilizó, en al análisis de los resultados y en los instrumentos de medición.

Este trabajo, está estructurado en tres capítulos:

En el primer capítulo se aborda el análisis de la problemática de las deficiencias en cuanto al Clima Institucional, que se generan en la comunidad educativa; allí se hace mención a la ubicación geográfica y contextual del clima institucional, cómo surge el problema, cómo se manifiesta y qué características tiene; además se hace una descripción detallada de la metodología que se ha empleado en el proceso de investigación.

El segundo capítulo comprende el enfoque teórico se abordan cuatro temáticas fundamentales que se constituyen en los pilares de este trabajo: teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman, teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner y las bases del coaching estratégico, con la finalidad de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo, se pueden encontrar distintos climas en las organizaciones variando el estilo de las relaciones interpersonales.

El tercer capítulo comprende el análisis y la interpretación de los resultados de los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados en función a los cuadros estadísticos elaborados. Luego tenemos el modelo teórico de la propuesta y la descripción de las bases del coaching estratégico, como una alternativa de solución, para el éxito óptimo y eficaz referente al clima institucional, finalmente se elaboraron las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I:
ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL CLIMA INSTITUCIONAL

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 UBICACIÓN DE LA I.E. Nº. 41026 “MARÍA MURILLO DE BERNAL”

El distrito de Cerro Colorado está situado al norte de la ciudad de Arequipa a 2,406 msnm, y cuenta con una superficie de 174.90 km2. Después del distrito de Paucarpata es el segundo más grande de la Provincia de Arequipa.
Sus límites son los siguientes: Al norte limita con los terrenos colindantes con las faldas del Chachani. Al este, limita con la torrentera de Los Tucos, que lo separa del distrito de Cayma desde el puente Juan Pablo Segundo hasta las faldas del Chachani. Al sur, limita con los distritos de Yanahuara y Sachaca. Al oeste, limita con la torrentera de Añashuayco que lo separa de los poblados de La Cruz, de Buena Vista y de las Pampas de la Estrella. Actualmente los distritos de Yura y Cerro Colorado hacen esfuerzos de coordinación para establecer el límite entre ambos distritos en el sector del Cono Norte, que será definido por autodeterminación de la población involucrada.

Su topografía es accidentada y/o irregular; las partes llanas como La Libertad, Rio Seco Challapamapa, Semi Rural Pachacútec, zonas agrícolas y partes elevadas, pendientes (cerritos) como Cerro Viejo, Cerrito los Álvarez, La Montañita, Pachacútec Viejo entre otros; y estando al pie del tutelar Chachani.

Cerro Colorado tiene 128 centros poblados: Entre Pueblos Jóvenes, Pueblos Tradicionales, Urbanizaciones, Asociaciones Pro Viviendas, Asociaciones de Vivienda, Asociaciones de Parques Industriales. La población del distrito es aprox. 110.393 habitantes.

La protección y conservación del medio ambiente y de los recursos naturales es insuficiente. Se nota un uso del suelo urbano inadecuado, por la emisión de sus aguas residuales emanadas de las Curtiembres, con un contenido de productos químicos tóxicos como son: el Cromo, Plomo y Fierro que afecta a

la salud del hombre. Al contaminar la fertilidad natural de los suelos, las Pollerías y los Camales en menor escala se propagan vectores y por ende la generación de focos infecciosos.

Festividades. Destacan: Una de las actividades culturales emblemáticas del distrito de Cerro Colorado es la “Pelea de Toros”. Esta actividad se remonta a la llegada de los españoles, cuando se estableció que la rivalidad entre propietarios de fundo se expresaría mediante peleas de toros en los corrales de los dueños, como forma de demostrar poderío. Los toros más destacados de todas las épocas fueron Menelik, Rayo Chachani, Candela, El Chivo, El Gran Chaparral, El Indio, Tarantini, El Oro Negro, El Carajo, El Invasor, etc. En el año 1980 siendo alcalde don José M. Díaz Núñez se construyó el Campo del Azufral, con capacidad para 10,000 personas, un recinto especialmente dedicado a las peleas de toros, ubicado en la quebrada de Tucos.

Las tradicionales peleas de gallos en el distrito se realizan como complemento de las festividades religiosas. Existen varios coliseos de gallos como son: “Virgen del Rosario” de Cerro Viejo, “Gitano” y “Los Compadres” de Alto Libertad, “La FISA “de Zamácola, “Las Vegas” de Víctor A. Belaunde.

Fiesta de Cruz de Mayo (28 de mayo); Festividad del Patrón San José (19 de marzo); Festividad por el día de todos los santos (1º de noviembre).

La I.E. Nº 41026 “María Murillo De Bernal” está ubicada en la Calle Mariano Melgar N° 401- de la Urbanización La Libertad distrito de Cerro Colorado provincia y departamento de Arequipa, frente a la Plaza Las Américas, lugar donde era necesario tener un Centro Educativo que brindara servicios de Educación Primaria para niñas del cual existiendo un terreno demarcado por el concejo se construyó una Escuela llamada “Escuela Elemental” N° 9551 en el año 1945, existiendo en ese entonces una sola aula; posteriormente por incremento del alumnado se realizaron gestiones por la Directiva de ese entonces y así el 7 de octubre de 1945 se coloca la primera piedra construyendo 7 ambientes con el apoyo del PATRONATO ESCOLAR Y

Autoridades con esfuerzo del vecindario entregado al Ministerio de Educación por escritura Pública.

Después de muchas gestiones se consigue el primer subsidio por parte del gobierno para terminar parte de la obra de lo cual después de 5 años se termina la construcción de la Escuela contando con tres campos deportivos y jardines en el primer patio, brindando así al alumnado mayor comodidad.

Posteriormente es cambiado con el nombre de ESCUELA DE SEGUNDO GRADO DE MUJERES N° 993 donde se impartía conocimientos básicos y técnicos, donde el Ministerio de Educación designa una máquina de coser para la enseñanza de corte y confección.

Inaugurando el Centro Educativo el 6 de junio 1949 constituyendo un aporte y desarrollo de la institución, perteneciente en ese entonces ya al Distrito de Cerro Colorado.

La ley N° 18143 autoriza al Ministerio de Educación reorganizar los planteles con R.M. N° 120 de fecha 26-01 1971 de Escuela de Segundo Grado de Mujeres N° 993 para ser Escuela N° 41026. En el año de 1992 se solicita a instancia superior adicionar el nombre de MARÍA MURILLO DE BERNAL en honor a la primera directora con RD. N° 368 de fecha 12 de junio de 1992 priorizando acciones de modernización impartiendo Educación Primaria. Después se solicita a las autoridades superiores la ampliación de servicios educativos para el Nivel Secundario y se amplía con RD. N° 584 de fecha de 17 de abril de 1995. El Instituto Nacional de Infraestructura y de Salud (INFES) construyó el nuevo local debido a que el antiguo local no prestaba seguridad. En la demolición se encontró enterrada una botella de vidrio con el acta de la primera piedra de fecha de 7 de octubre de 1945.

INFES entrega terminada la construcción en el mes de octubre de 1995, con el apoyo de los padres de familia y colaboración del Concejo Distrital de Cerro Colorado se construyó un pabellón hasta un tercer Nivel. Después del terremoto del 23 de junio se realiza una evaluación de la I. E. y los técnicos de la DREA, indican el reforzamiento del primer y segundo Nivel y demolición del tercer Nivel del pabellón construido por los padres de familia. Hoy la

Institución Educativa lleva el nombre 41026 "María Murillo de Bernal" ha sido reconstruida, aunque no en su totalidad.

Actualmente la institución educativa imparte educación a niñas y adolescentes del nivel primario y del nivel secundario.

Población Escolar: En ambos niveles del total de estudiantes matriculadas logradas en el presente año escolar guardan una proporción de equilibrio; Mujeres 100 % así como observa en el siguiente cuadro:

Tabla Nº 1: Distribución de la población en la I.E. Nº 41026María Murillo de Bernal

Nivel	TOTAL	Mujeres	Docentes	Secciones	Aulas
Primaria	824	824	26	23	23

Fuente: Elaboración propia

Los directivos se caracterizan por no llamar al diálogo; imponen muchas veces sus reglas quizá por desconocimiento sobre las condiciones de una buena gestión; no informan a tiempo las disposiciones de la superioridad a los docentes, existe en ello la desidia.

Algunos docentes tienen poca comunicación para compartir experiencias por falta de tiempo y voluntad; poca tolerancia entre docentes; no aceptamos errores y no se asume responsabilidad; el trato diferenciado por parte de los directivos provoca conflicto entre docentes.

Muchos padres de familia no asumen responsabilidad como jefes de familia; los hogares se encuentran desintegrados; maltratan a su pareja y a sus hijos por causa del alcoholismo, bajos recursos económicos, bajo nivel cultural y por costumbre en base al patrón cultural.

1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL CLIMA INSTITUCIONAL

En América latina en los últimos períodos caracterizados por la crisis política, económica y de valores, la escuela como institución, tiene asignado desde el estado y desde la comunidad misma, un nuevo papel, es contenedora de conflictos que se generan y se agudizan cada vez más dentro de la sociedad.

El clima institucional en la educación es un proceso que se desarrolla al margen de los conflictos y contradicciones sociales. Para decirlo de manera sencilla no está ajena a estos cambios ni al proceso mismo, se coincide con la apreciación de (GONCALVEZ A. 1997).

Actualmente, las Instituciones Educativas, son en las sociedades, los únicos espacios en los cuales, idealmente, coincide una triple circunstancia. En primer lugar, son ámbitos que se caracterizan por el libre intercambio de argumentos, ideas y pareceres a través del aula. En segundo lugar, se trata de espacios a través de la vida en el seno de los cuales quienes los habitan aprenden a vivir en un contexto plural donde no sólo se respetan las diferencias, sino que se hace de su propia existencia ocasiones formativas.

Finalmente, en tercer lugar, en los centros escolares tienen lugar más que en ningún otro ámbito los procesos de socialización y de objetividad, su conciencia de sí, su identidad diferencial y lo hacen mientras reconocen simultáneamente a los otros como otros, siendo esto que los identifican como diferentes y aprenden a apreciarlos precisamente en su diferencia constitutiva.

Dado que las instituciones educativas, entre otras, no escapan de esta realidad y la no aceptación de la diversidad, se convierten en lugares privilegiados de detección (TAFUR, 1995). Quienes viven cotidianamente en dichas instituciones requieren información básica sobre la actual problemática. Conocer es sensibilizarse y comprometerse, permitiendo actuar de manera adecuada. Capacitarse genera conocimientos que pueden ser aplicados y podrán ser multiplicados dentro del ámbito institucional, iniciando un camino tendiente a la prevención.

El Perú aspira a una sociedad diferente, una sociedad más justa, humana y democrática. Pero esa sociedad no se alcanza por arte de magia o decisión de un grupo de autoridades, es compromiso de todos. Como la educación es un pilar fundamental para el cambio de la sociedad se requiere principalmente contar con maestros y directivos capaces de contribuir desde su ámbito de acción a la construcción de una nueva sociedad.

La problemática de la escuela peruana plantea la exigencia de una escuela que enseñe a ser personas, que forme ciudadanos con las habilidades, actitudes y conocimientos básicos necesarios para seguir aprendiendo, desempeñarse como personas útiles en la sociedad y saber resolver los problemas que se le presenten.

Por ello, la escuela peruana debe centrar su acción educativa en la persona del estudiante, en sus necesidades e intereses, en sus modos de aprender, en sus estilos de aprendizaje y en el contexto donde se desenvuelve la acción educativa y sustentar su quehacer diario.

En la región se resaltan las tentativas de desarrollo en lo que a gestión educativa se refiere con indicios claros de poner bases sustentables; pero cabe mencionar que la instrucción de la política, partidarismo y demás agentes pudieran cambiar la orientación que es eje principal de la actividad educativa.

El clima institucional se vive, se siente permanentemente y a los efectos de poder operacionalizarlo, son perceptibles rápidamente, es así que el clima institucional es configurado como una dimensión o ámbito evaluativo básico y es definido como: “la calidad del entorno global de una organización”.

1.3 CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Buena parte de los sistemas educativos han acumulado históricamente un conjunto de deficiencias en la formación académica de niños y jóvenes. Dramática distancia entre calidad y equidad, contenidos irrelevantes, limitaciones en el desarrollo del pensamiento, ausencia de propuestas de los jóvenes en los escenarios públicos, son algunas de las expresiones de los graves problemas que acusa la educación.

La exacerbada centralización de decisiones, entre otras causas, ha debilitado la capacidad de gestión y toma de decisiones de las propias instituciones educativas, lo cual ha devenido en estructuras, normas y prácticas institucionales atentatorias a la formación integral de niños y jóvenes y al ejercicio de derechos, base fundamental de una propuesta de formación en valores, SANCHEZ A. (1998).

En nuestra región Arequipa y en el distrito de Cerro Colorado, se han venido presentando deficiencias en lo que respecta al clima Institucional, en buena parte de las instituciones educativas, el ejercicio del poder de la autoridad de directivos, administrativos y maestros se sustenta muchas veces en prácticas represivas e intolerantes que generan miedo y temor entre los miembros de la comunidad educativa.

Es por ello que es de vital importancia promover la generación de un clima institucional adecuado, agradable y eficaz, que estime la individualidad, respete las diferencias y forje identidad generacional, como pilares para la construcción de la democracia en la Institución Educativa. Las buenas relaciones interpersonales y el adecuado clima institucional permiten que el marco axiológico se ponga de manifiesto y la institución educativa logre un perfil con la finalidad de consolidar la vida institucional. Este proceso es complejo en la medida que la convivencia sea el mejor reflejo de saber comunicarse, en este escenario se manifiesta el conjunto de valores que cada quien ha desarrollado; por lo tanto, el cultivo del clima institucional depende mucho de la calidad de comunicación individual.

Actualmente en la I.E. Nº 41026 “María Murillo de Bernal” existe un inadecuado clima institucional, relaciones interpersonales resquebrajadas, falta de autoridad, autonomía y organización de la dirección, docentes y personal de la administración, produciendo un clima institucional desfavorable reflejado en problemas de comunicación entre el personal, divisionismo entre grupos de docentes, muestras de actitudes y características específicas negativas, conllevando esto a la distorsión de las relaciones humanas dentro de la misma.

El aporte de BUSTOS & MIRANDA (2001), Si el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones; la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una

institución educativa con miras a desarrollar una calidad educativa, en el que la I.E cumpla con objetivos y metas, prepare a sus alumnos a integrarse a la sociedad y sea capaz de cumplir roles que la I.E programó en su preparación y que también los profesionales que trabajan con ellos cumplan a cabalidad con sus tareas y responsabilidades, los problemas antes planteados hacen que la calidad educativa actualmente este venida a menos por las razones antes expuestas, tal como aporta LANDA H. (1997).

En la presente investigación científica, la investigadora nos presenta el problema detectado, el cual queda enmarcado de la siguiente forma: En la Institución Educativa: "María Murillo de Bernal", se observa, deficiencias en el clima institucional, que se refleja, en problemas de comunicación entre el personal docente, directivo y administrativo, denotando dificultad en las relaciones interpersonales que conllevan al divisionismo entre los miembros de la comunidad educativa, deterioro en las relaciones humanas, repercutiendo en la calidad educativa de la población estudiantil de la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal" del distrito de Cerro Colorado, provincia y Región de Arequipa.

1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación será de tipo descriptivo y propositivo.

Por su diseño es Cuasi-experimental, porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables en estudio, (HERNANDEZ, FERNANDEZ, BAPTISTA, 2003), además de aplicar un pre test y un post test a la población muestra, cuya gráfica es:

Grupo experimental **M** ⟶ **O1** ⟶ **X** ⟶ **O2**

Donde:

M = Muestra

O1 = Pre Test

X = Bases del coaching estratégico

O2 = Post Test

- Por su finalidad es Aplicada, por que busca la solución del problema, en el estudio mejorar el clima institucional.
- Por el tiempo aplicado para la recolección de los datos es longitudinal ya que se recogerá los datos en diferentes momentos a una misma unidad de análisis.

Con respecto a la población de la presente investigación, está dada, por todo el personal que labora en el nivel primario de la I.E. Nº 41026 “María Murillo de Bernal” de Arequipa, cuenta con un número de 35 personas que integran el personal directivo, docente y administrativo (1 director, 2 sub directores, 26 docentes y 6 administrativos), por lo que para efecto de la investigación se consignará esta cantidad por ser pequeña y representativa, AGUADO R. (1989).

La muestra tiene carácter no probabilístico, porque se ha tomado a toda la muestra que está representada por el 100% de la población.

Se ha empleado, las siguientes técnicas, materiales e instrumentos:

- La Técnica de observación de campo para lo cual se elaboró una guía de observación para diagnosticar el clima institucional.
- La Encuesta con guía de entrevista la cual ayudará en la elaboración de las bases del coaching estratégico.

Se utilizó los siguientes materiales:

- Libros.
- Revistas.
- Soporte informativo.

Se aplicó los siguientes instrumentos:

- Encuesta.
- Ficha de Observación

Los métodos y procedimientos que se han utilizado en la investigación son los siguientes:

Los métodos que se han empleado son:

- Análisis-síntesis.
- Inductivo-deductivo.
- Lo histórico y lo lógico.
- Sistémico-holístico-dialéctico.
- Modelación.

El procedimiento para la recolección de datos o las fuentes de información se realizará una vez realizado la recolección de información de las unidades de estudio. Según CORNEJO R. (1997).

Los procedimientos a realizar son tabulación, elaboración de cuadros estadísticos, elaboración de cuadros respectivos y finalmente el análisis interpretativo de datos obtenidos.

Según la "UNPRG" (2009), El procedimiento seguido en el presente trabajo de investigación es el siguiente:

- Seleccionar el nombre del problema; aplicación de las bases del coaching estratégico fundamentado en las teorías: de la Inteligencia emocional, inteligencias múltiples y del coaching, para mejorar el clima institucional en la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal".
- Elaborar un modelo teórico que sustente la investigación.
- Clasificación y formulación de las técnicas e instrumentos a utilizar.
- Formulación de la encuesta y ficha de observación.
- Aplicación del cuestionario y ficha de observación a la comunidad educativa.
- Análisis y procesamiento de los datos.
- Tabulación de los resultados estadísticos de la encuesta y ficha de observación aplicada.
- Interpretación de los resultados de cada uno de los datos estadísticos.
- Verificación de la hipótesis.
- Formulación de conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, la presente investigación es de carácter cuantitativo, también está asociado al enfoque cualitativo, que más se adecua en la investigación social. En este sentido el uso de la estadística será requerido, como la media aritmética y/o porcentaje; Se realizará la compilación de las fichas de observación y encuestas luego de ser aplicadas, se procesará en el programa de Excel procediendo a su análisis de los resultados y se presentará mediante cuadros estadísticos e histogramas consignando los datos obtenidos, según CHARAJA F. (1997).

CAPITULO II

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS

2.1.1 ANTECEDENTES

Los estudios sobre el tema en cuestión tienen arraigo dentro del sistema, por ello es que Carrasco (2002) ha determinado que las variables en cuanto a la calidad educativa y formación profesional son concurrentes. el estudio realizado ha determinado que la regulación de los aspectos vinculados al clima institucional, administrativa y curricular es ponderada y medible al mismo tiempo. Estas dos variables permiten el análisis positivo, lo cual quiere decir que cuando se habla del clima institucional es obligatorio hablar tridimensionalmente el tipo de gestión.

En la Universidad "San Pablo" de Arequipa se ubica la Tesis realizada por los tesistas GAMARRA CANDIA, Wilber Fernando y JIMÉNEZ SÁNCHEZ, Christian Joel (Arequipa 2007); denominada "Capacitación vía Coaching a los integrantes de la Cámara pyme del sector textil – tejidos Arequipa 2007" quienes arribaron entre sus conclusiones que la formación en business coaching o coaching gerencial en un contexto de gerencia estratégica y liderazgo transformador amplía en forma importante las competencias del gerente, ejecutivo o directivo, MICROEMPRESARIO para afrontar estratégicamente el liderazgo de personas, grupos y organizaciones, con la finalidad de mejorar radicalmente los niveles de desempeño y satisfacción. Ello implica lograr una situación de óptimo desempeño individual y colectivo, a través de potenciar las competencias en gerencia estratégica y aprender nuevas competencias lingüísticas, emocionales, y corporales, junto con otras de carácter integrador: competencias en comunicación, en coordinación de acciones y en liderazgo transformador. Y que todo esto con el propósito de lograr un mejor desempeño y una mayor satisfacción, estimulando un mayor grado de compromiso, participación y lealtad con menor stress y pese a las eventualidades e incluso, según las circunstancias, intentar reforzar o

cambiar- la cultura y política organizacional, en forma más participativa o más directiva. Desarrollando de una manera sistémica el clima organizacional de sus propias empresas, Cámara Pyme Arequipa reflejado todo esto en su comunidad.

Siendo este un tema relativamente nuevo no hay datos recientes en las distintas universidades de la localidad siendo la Universidad “San Pablo” la única que desarrolla actualmente este tema dentro de su currículo básico para las diversas carreras profesionales que ofrece.

La Universidad Mayor de San Marcos en su unidad de postgrado en Administración se encuentra la tesis de Maestría del Lic. SÁNCHEZ SOTO, Juan Manuel, (Lima, 2005). Titulada “Influencia de la gestión universitaria en el clima Institucional: un estudio comparativo de tres universidades” Tesis para optar el Grado de Magíster en Administración con Mención en Gestión Empresarial, elaborada con el objetivo de investigar prioritariamente las correlaciones existentes entre todas las posibilidades que brinda el análisis de los procesos. De cierto modo, el comportamiento humano dentro de las organizaciones es vital en cualquier espacio, no solo es la universidad para ello; sin embargo, al ser poblaciones numerosas la percepción es distinta y más compleja para el análisis de las variables.

Llegó entre sus conclusiones que al plantearse la necesidad de conocer la correlación existente entre las variables del estudio hallamos en torno a la variable gestión que la UNCP, se encuentra en el promedio del 50% debajo del nivel aceptable preconcebido que fue del 55%; la UPLA en el nivel aprobatorio con un 57%, mientras que la UCCI se encuentra liderando en términos de gestión con el 60%. En relación al clima organizacional, la UNCP tiene un promedio del 51%, nivel discordante por parte de los trabajadores universitarios; la UPLA con una percepción concordante del 60%, nivel aceptable aprobatorio; la UCCI, en el mismo nivel que la UPLA. En el comportamiento organizacional encontramos en las tres universidades niveles concordantes y aprobatorios.

Para CALIGIORE A. (2005), el análisis de las variables permite comprender que todas las dimensiones identificadas y analizadas permiten comprender lo aceptable del estudio. El comportamiento de los individuos dentro de las tres universidades representan la fortaleza institucional que facilita comprender el estado del comportamiento etológico. La valoración del comportamiento humano es importante en cualquier escenario; sin embargo, cada quien tiene y ofrece las mejores condiciones para que una empresa tenga ciertas características por las cuales se diferencia.

CASTRO L. (2004); En el artículo "Percepciones acerca del clima organizacional", aborda la comunicación asertiva, asumiéndola como una habilidad social que puede desarrollarse con el fin de mejorar la relación consigo mismo y con los otros. El autor define como una autoafirmación personal, en donde se hace presente la habilidad para expresar sentimientos de forma apropiada. De igual forma, enumera las características que definen a una persona asertiva, entre las que se cuentan: firmeza, control emocional, conducta respetuosa por sí mismo y por los otros.

JUÁREZ CANDIA Pamela Guiselle (2010). En la investigación titulada "La Inteligencia emocional y comunicación asertiva como factor de éxito dentro de las 11 empresas" hace referencia a temas de inteligencia emocional que fueron desarrollados en el seminario con el mismo nombre. En cada uno de los capítulos se identifica como se relaciona la inteligencia emocional dentro de una organización, tomando en cuenta cada uno de los elementos que la conforma como la empatía, las relaciones sociales, la motivación, entre otras. Así mismo, se verifica el resultado que causan cada uno de los factores en el comportamiento del ser humano.

Los antecedentes señalados han sido revisados por contener como punto principal el estudio del clima institucional, bases y fundamentos que servirán de un aporte contundente a la investigación propuesta.

2.1.2 TEORÍA DEL COACHING DE KEN BLANCHARD

El coaching moderno tiene una historia cortísima, pero sus antecedentes se pueden remontar a los orígenes de la humanidad; algunos autores plantean que el coaching moderno aplicado a las empresas tiene una historia menor a 20 años, empezó a aplicarse en los EEUU en los años 80, (BLANCHARD, 1993).

Pero un referente interesante puede encontrarse en la historia de John WHITMORE, un londinense de 65 años, casado con una psicoterapeuta (seguramente versada en psicoanálisis, conociendo la tradición inglesa). Whitmore se auto-define como un coach y no precisamente en términos deportivos, ya que el entrena a la gente en el desarrollo de aptitudes, de su talento o de su potencial.

Para Whitmore todo empezó en 1975 cuando leyó el libro de Tim Gallwey "El Juego Interior del Tenis". Gallwey aplicaba al tenis las ideas psicológicas que bullían en California bajo la influencia del movimiento del New Age (Nueva Era). En 1978 funda una escuela de entrenamiento deportivo (a la que llamó The Inner Game), donde aplicó las técnicas de Gallwey; las aplicó a estudiantes de tenis, esquí, y luego empezó a aplicarlas a directivos de empresas británicas.

Dice Whitmore que prefirió quedarse con el término coach, ya que a los británicos les aterraba el concepto de "juego interior", pero descubrió al enseñar tenis y otros deportes que las personas hacen cosas sin saber que las hacen y que, si uno pregunta y pregunta, de a poco cada vez...ese no saber esconder una verdad que tiene que ver con el yo (más interno) de la persona y es cuando se asiste a alguien a descubrirse a sí mismo.

Puede describirse el proceso en términos de la Gestalt, como una retroalimentación continua que le permite a una persona "darse cuenta" de aspectos ciegos de su actuar y su pensar; se trabaja un nivel debajo de lo más superficial, rescatando procesos psico-afectivos a nivel de lo pre-consciente en psicoanálisis. Los términos coaching empresarial y coaching ejecutivo se remontan a los programas de desarrollo del liderazgo en la década de los 80 SANCHEZ A. (1998).

Algunos de los principios básicos del coaching derivan de la psicología deportiva, donde la idea de organizar y dirigir bien a un equipo es la base del éxito de ese equipo.

Para PERRY & SKIFFNGTON (2007), la cuestión del deporte se inscribe en las competencias y en el contexto del triunfo y la derrota, pero muchos coaches siempre vieron no tanto el derrotar a un oponente o enemigo como ver de qué manera un grupo puede funcionar como una “máquina humana”, donde se pueda juntar a los mejores, para funcionar según un ideal y alcanzar la perfección en el “juego” de conjunto.

Esto se logra cuando el entrenador desarrolla una doble visión. Una de conjunto y la otra de la persona, donde se atiende a cada cual según su particularidad en habilidades y destrezas para pulirlas al máximo.

La psicología deportiva y el coaching tendrían muchas cosas en común, de hecho, deberíamos pensar que la formación como coach se debería basar en una disciplina específica: la psicología deportiva. Ésta pone énfasis en cuestiones del comportamiento, en la motivación, el estudio del esquema corporal, la función de los logros en la actitud individual, las relaciones interpersonales del equipo, el devenir de los seres humanos, el sentido de la vida y las relaciones mente cuerpo. Esto implica que la psicología deportiva ponga el interés de estudio en la autoconciencia, el examen de los valores que nos mueven al crecimiento y la superación de los obstáculos, el desarrollo de la visión, el reto y el control de sí mismo.

Si el coaching está relacionado con el aprendizaje, los orígenes de la tutoría actual habría que buscarlos en los principios del aprendizaje de los adultos, desarrollados en la década de los 50 y 60, e incluyen la idea de que los adultos tienden más hacia la orientación personal y la auto-dirección, que el adulto busca muchos más aprendizajes prácticos que le permitan afrontar la vida cotidiana, como lo afirma (BLANCHARD, 1993).

Pero un adulto se arriesga también menos a probarse, de ahí que un coach deba antes que nada proporcionar un encuadre seguro en el cual el aprendizaje adulto se haga posible. En este sentido será importante tomar en cuenta algunos aspectos:

El entrenado es un ser pro-activo, con iniciativa y tiende a la auto-dirección, busca la perfección o la profundización de algo que ya “domina”. El conocimiento no sólo procede de la observación del mundo externo, sino que en gran parte debe buscarse en aspectos internos descuidados en las enseñanzas formales e informales de la infancia.

Según DESSLER, G. (2001) la cuestión de la motivación suele ser secundaria; en todo caso lo que se debe buscar, para analizarlo conjuntamente, es lo que impide a los individuos a estar desmotivados; el clarificar visiones, metas, y objetivos facilita la reactivación de los componentes motivacionales propios.

El ejercicio de muchos investigadores siempre consideraron que la administración fue y es una ciencia y dentro de ella el coaching desde 1994. En este proceso se identifica a Blanchard como el protagonista, sin embargo, no estaría solo, porque existen otros estudiosos de mucha importancia. Entre ellos figuran: Don Shula, cuya experiencia esta sustentada en las prácticas deportivas dentro del contexto del fútbol americano. Dirigió a los Dolphins durante dos décadas, a este equipo lo llevó hasta la etapa final durante cinco temporadas. Este antecedente define al coach como un verdadero motivador y creador de cambios. Esta misma figura le corresponde al directivo considerando que se trata de una estrategia de intervención humana, con el fin de mejorar las condiciones sobre el clima institucional.

Según el aporte de GLEICK (1987), considera que todos los procesos de coaching permiten el desarrollo de una cultura por el trabajo colectivo, desarrolla todas las actitudes posibles. De este modo se construyen relaciones que no pueden desaparecer fácilmente porque se trata de valorar el crecimiento humano y el mismo aprendizaje progresivo. Por tanto, el coaching es una herramienta de desarrollo personal pero mirando siempre el lado institucional de la institución educativa.

DESSLER G. (2001) nos comenta que el coaching es un enfoque conductual de beneficio mutuo para los individuos y organizaciones en que trabajan o con las que se relacionan. No es simplemente una técnica o un evento único; se trata de un proceso estratégico que agregar valor a las personas que se

someten a él y a las utilidades económicas de la organización ayudando a que las personas se conviertan en algo más de lo que piensan que pueden ser, haciendo que la persona:

- ☞ Ascienda su nivel.
- ☞ Amplíe una habilidad.
- ☞ Mejore su rendimiento.
- ☞ Cambie su forma de pensar.

Los padres son los primeros grandes coaches. Recordemos nuestros primeros pasos. Primero titubeantes, nos ponemos de pie, damos un breve paso, nos caemos y soltamos el llanto. Nuestros padres no nos dan un manotazo y nos dicen: “Niño tonto. Olvídalo. Nunca caminarás. Sigue gateando y no nos estorbes”. No, en lugar de ello perseveran hasta lograr que caminemos, corramos e incluso participemos en maratones actividades que no podríamos haber imaginado en medio del llanto. Como coaches, nos ayudaron a movernos hacia un mañana que entonces no podíamos ver, fue el aporte de GOLDSMITH M. (2001).

2.1.3 TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES DE HOWARD GARDNER.

Aunque se puede discrepar con el aporte; sin embargo, la caracterización del pensamiento es importante para el tema educativo, la discriminación de las inteligencias ha sido suficiente para comprender que los procesos formativos humanos son los principales factores para crear un clima institucional adecuados. Por este aporte hoy se sabe que cada persona tiene que ofrecer algo distinto y al mismo tiempo lo mismo porque se trata de un proceso de aprendizaje, las necesidades de los profesionales no son las mismas y las expectativas tampoco. Por lo tanto, el despliegue profesional dentro de las escuelas tiene sus propias características.

GARDNER, (1998), en sus diversas publicaciones hace diferencias pero al mismo tiempo termina afirmando que se trata de facultades igual de importantes para el desarrollo humano dentro de la sociedad. Los rasgos diferenciadores entre cada inteligencia son mínimos pero potentes cuando se trata de juzgar el proceso evolutivo del hombre, resulta que la escuela es

un sistema muy diverso y complejo que no permite comprender el protagonismo de algunos y la indiferencia de otros cuando se trata de aprendizaje, y esto se agudiza cuando en el sistema peruano solo se prioriza dos áreas del conocimiento; es decir, el desarrollo lógico de la matemática, desconociendo que por naturaleza es lógico y las facultades propias de comunicación humana. De este modo se puede configurar el pensamienro humano desde el ejercicio de las siguientes inteligencias:

a. La inteligencia musical, se trata del cultivo de la sensibilidad por medio de lo audiovisual, este comportamiento es exclusivo de los cantantes y aficionados porque cada sonido genera expectativas
b. La inteligencia corporal, llamada también kinestésica, se define como capacidad porque por medio del cuerpo se puede transmitir el poder del mensaje, el uso de las extremidades es el recurso indispensable para trascender mediante la comunicación.
c. La inteligencia lingüística; se trata de la capacidad que tiene el individuo de codificar y decodificar el mensaje, se trata del uso de todas las habilidades para construir mensajes y trascender con ellos, si bien se trata de las facultades inherentes al hombre, es cierto que se trata de características que niegas otras posibilidades para crear otras por medio del idioma o lenguaje.
d. La inteligencia lógico-matemática, se define como la capacidad de utilizar y crear series matemáticas, por obvias razones y por la misma constitución cognitiva, la tendencia es que el individuo desarrolla o la desarrolla relativamente las competencias matemáticas; sin embargo, en aquellas personas que han desarrollado esta capacidad se entiende que se trata de la inteligencia matemática. Se trata de un alto nivel cognitivo para resolver los procesos cognitivos. Orientados al dominio de las abstracciones, donde el plano abstracto es de predominio.
e. La inteligencia espacial. El dominio del espacio requiere de muchas condiciones que dependen del desempeño del individuo dentro de un espacio determinado, el aprovechamiento del espacio define el uso de los recursos que dispone el hombre, en este sentido, esta praxis es muy recurrente en personas que se privilegian en el manejo de máquinas

aeroespaciales, esta capacidad se refleja en las personas cuando son capaces de crear o interpretar el espacio con el fin de administrarlo de la mejor manera.

f. La inteligencia interpersonal. Se trata de una serie de comportamientos que permiten caracterizar el rol de las personas al interactuar con otras con fines específicos, se trata de utilizar todos los métodos posibles. La capacidad para sostener diálogos es una evidencia de la capacidad que tiene la persona, disfrutan realizando una serie de actividades que demanda una fuerte interactuación humana por medio del lenguaje.
g. La Inteligencia intrapersonal, todas las personas tienen la posibilidad de saber y poder interactuar con otras personas, esta posibilidad permite elaborar relaciones humanas con ciertos patrones sociales en los que cada persona tiene ciertas conductas relacionadas con sus valores y la misma autoestima. Habitualmente se trata de personas con amplio pensamiento para el desarrollo de la filosofía, lo que les permite siempre estar en cuestionamientos pero al mismo tiempo tienen la posibilidad es saber escuchar.
h. La Inteligencia naturalista, se trata de todo el desempeño humano que le permite discriminar una serie de objetos dentro del espectro naturalista, le permite construir espacios a partir de una idea, las ideas son cohesionadas en bien del cuidado de los ecosistemas. Por ello, existen los paisajistas naturalistas que tienen una perspectiva distinta a los individuos que no construyen otras posibilidades bajo su percepción.

Para GARDNER H. (1995), es necesario acotar que de las ocho inteligencias que poseen las personas, la investigadora profundizará mucho más en la inteligencia Interpersonal y la inteligencia intrapersonal, ya que nos sirven como sustento teórico a la propuesta de solución a la problemática. De todas las inteligencias que una persona posee, la investigadora ha puesto mayor énfasis en las inteligencias Intrapersonal y la inteligencia Inter personal, puesto que es necesario tener en cuenta dichas inteligencias, para poder fomentar su desarrollo y sobre todo que contribuya a la mejora del clima institucional.

2.1.4 TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE DANIEL GOLEMAN

Se trata de la antítesis del tratado de la inteligencia humana, los postulados de Goleman, rápidamente, se convirtieron una corriente de opinión para los lectores u con ello se ha construido muchas posibilidades para deconstruir nuevas posibilidades que buscan armonía entre las emociones. El desarrollo de la teoría de Goleman se sustenta en los siguiente:

1) Manejar las emociones: La habilidad para manejar los propios sentimientos a fin de que se expresen de forma apropiada se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia o irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales.
2) Motivarse a sí mismo: Una emoción tiende a impulsar hacia una acción. Por eso, emoción y motivación están íntimamente interrelacionados. Encaminar las emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial para prestar atención, auto motivarse, manejarse y realizar actividades creativas. El autocontrol emocional conlleva a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.
3) Reconocer las emociones de los demás: Un don de gentes fundamental es la empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones. La empatía es la base del altruismo. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean. Esto las hace apropiadas para las profesiones de la ayuda y servicios en sentido amplio (profesores, orientadores, pedagogos, psicólogos, psicopedagogos, médicos, abogados, expertos en ventas, etc.).
4) Establecer relaciones: El arte de establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás. La competencia social y las habilidades que conlleva, son la base

del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás.

2.2 BASES CONCEPTUALES

2.2.1 BASES DEL COACHING

Para BLANCHARD K. (1993), el coaching es un enfoque conductual de beneficio mutuo para los individuos y organizaciones en que trabajan o con las que se relacionan. No es simplemente una técnica o un evento único; se trata de un proceso estratégico que agrega valor a las personas que se someten a él y a las utilidades económicas de la organización ayudando a que las personas se conviertan en algo más de lo que piensan que pueden ser, haciendo que la persona:

* Proceso de entrenamiento personalizado
* Busca el autoconocimiento personal.
* Tiene siempre una visión holística
* Permiten experimentar cambios de conducta
* Mejora en su rendimiento personal.

Los padres son los primeros grandes coaches. Recordemos los primeros pasos. Primero titubeantes, el hombre se pone de pie, da un breve paso, se cae y suelta el llanto. Nuestros padres no nos dan un manotazo y nos dicen: “Niño tonto. Olvídalo. Nunca caminarás. Sigue gateando y no nos estorbes”. No, en lugar de ello perseveran hasta lograr que caminemos, corramos e incluso participemos en maratones actividades que no podríamos haber imaginado en medio del llanto. Como coaches, nos ayudaron a movernos hacia un mañana que entonces no podíamos ver, (GALVEZ, 1992).

2.2.2 EL COACHING: DEFINICION Y FUNDAMENTOS

Aunque existe una creencia generalizada de que el término coaching es un anglicismo, por provenir de un vocablo de la lengua inglesa, tal creencia resulta ser falsa, pues desde el punto de vista etimológico, el término surge entre los siglos XV y XVI en Hungría, específicamente en la ciudad de Kocs,

donde la creación de un transporte con suspensión y gran comodidad, sobre todo si se les comparaba con los tradicionales, dio origen al término Kosci szeker, el cual era símbolo de excelencia entre las personas que de manera común se trasladaban hacia otras rutas turísticas de la época. Dicho término podría traducirse como “carruaje de Kocs” y constituye el primer antecedente del término coach que se conoce en la actualidad.
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.

Según BLANCHARD K. (1995) 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. 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 cuando manifiesta sus decisiones que intentan lograr el éxito, todas las posibilidades de llegar al éxito dependen del rendimiento que las personas manifiestan, ello permite caracterizar el rendimiento de todo nivel. Este proceso es importante porque cada persona busca liberar toda la energía con el fin de complementar las posibilidades. Se trata del balance de todos los factores que le permiten lograr el desarrollo humano de los grupos donde se desarrollan.

A.- Concepto de Coaching

El coaching es un proceso de transformación mediante el cambio de comportamiento originado en los individuos. Un líder puede transformar a la organización y lograr una actitud de compromiso. El coaching puede constituir un impulso para el cambio organizacional. En él se brinda a las personas la oportunidad de alinear su propio comportamiento con los valores y visión de la organización. Al ayudarlas a que entiendan como se

les percibe cuando están desalineadas – y luego alinearlas, una por una - el coaching puede tener un impacto real y construir organizaciones saludables – de arriba abajo y de abajo arriba.

El coaching es un cierto tipo de relación que se establece entre dos (o más) personas en las que una de ellas (la llamaremos coach) facilita el éxito de la otra (la llamaremos coachee).

Bien, tenemos pues un coach y uno (o varios) coachee con los que esta persona interactúa en el marco de una relación a la que llamaremos coaching.

Las actuaciones que se desprenden del desempeño de profesional que actúa como coaching responden al sistema de conceptos debidamente estructurados, utiliza una serie de herramientas que le permite cohesionar todos los grupos a su cargo.

Todos los esfuerzos que manifiesta le permiten desarrollar muchas destrezas en los subordinados mediante la retroalimentación, la misma que requiere de actitudes positivas en inmejorables condiciones.

Por otro lado, se entiende que el coaching se preocupa por el desempeño de los dirigidos permanentemente. Se trata de una interacción donde el protagonismo es de dos personas dentro del sentido vertical de ellos, en realidad no siempre se distingue la verticalidad, porque se trata de una interacción humana horizontal, donde el papel de cada quien es recíproco.

El rol del coaching se caracteriza por lo siguiente:

a. Desarrolla un estilo profesional y único cuando interactúa con sus semejantes. Asume el papel de líder dentro de los equipos de trabajo.
b. Emplea metodologías y estrategias para configurar una visión de empresa que mira los horizontes de modo infinito.
c. Se desarrolla dentro de una estructura integral diariamente porque su afán es buscar talentos en cada individuo, se conecta para ello con el fin de identificar todos los talentos posibles.

El coaching es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial que cubre el vacío existente entre lo que se es ahora y lo que se desea ser.

El coaching, para aprender a vivir mejor te señala las situaciones y aspectos que no puedes ver y te da ideas para mejorar tu manera de desenvolverte, mientras que al mismo tiempo despierta en ti la motivación para evolucionar y ser lo mejor posible. El coaching es una técnica de desarrollo o crecimiento personal que por medio de sencillos ejercicios, hace que entre otras cosas te enfrentes a tus miedos, sentimientos de dolor, depresión, soledad, pesadez, resentimientos, frustraciones y aprendas a tener confianza en ti mismo y en los demás.

El coaching es un servicio profesional. Un cliente contrata un coach para alcanzar una meta o resolver un problema. Coaching es una profesión relativamente nueva que sintetiza los mejores conceptos del mundo profesional, la psicología, filosofía, el deporte y la espiritualidad, DE MIGUEL F. (1991).

El coaching es una herramienta de desarrollo de directivos que se lleva a cabo mediante un sistema de asesoramiento personal y profesional para el posterior impacto en la organización.

El coaching es: "el arte de facilitar el crecimiento de las personas aplicando una metodología estructurada y eficaz, que permita al mando impulsar su liderazgo, ayudando a implicar y liberar el potencial de su equipo".

Desde esta perspectiva 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”.

El coaching entonces es un proceso, no es una cosa. Cuando pensamos en ello como si de una cosa se tratara, tendemos a equivocarnos y a no comprender muy bien de que se trata.

B.- Beneficios de Coaching

Son muchos los beneficios que puede ofrecerle la implantación del coaching dentro de una organización, ya sea de forma directa como de forma indirecta. Sin duda este concepto se está imponiendo cada vez más dentro del estudio de los recursos humanos, así como en las

organizaciones, lo que nos conduce a la necesidad latente de cambiar o modificar las conductas del capital humano para lograr así la obtención de metas y objetivos que plantea y proyectan los directivos de las organizaciones, eliminando antiguas teorías y estructuras empresariales utilizadas hasta entonces y conducirnos a la simplificación de procesos protocolarios.

También se utiliza como medida de atender las necesidades profesionales del capital humano, con el propósito de mejorar sus prácticas, constituyendo un mecanismo sumamente útil para el crecimiento de la organización. Es por este motivo que podemos mencionar algunos beneficios importantes que de forma directa nos brinda el proceso del coaching, los cuales ampliamos a continuación:

a. Siempre piensa en el talento humano orientándolo hacia la producción de conocimiento y resultados positivos.
b. Se preocupa por el desarrollo del capital humano, les permite ocupar espacios en los cuales existen muchos retos personales e individuales.
c. Está atento al cultivo de las relaciones dentro de la organización, para ello promueve que los individuos desarrollen un estilo de la comunicación.
d. Una de las aristas que no abandona el coaching, es el desarrollo de perfiles de individuos con liderazgo, los identifica como personas que ocupan cargos donde se manifiesta las mejores posibilidades antagónicas.
e. Refuerza la autoestima del capital humano, al obtener auto-confianza en sí mismos al promover el liderazgo pues pueden ofrecerles una nueva concepción y visión de la importancia que éstos tienen dentro de la organización. De este modo se eliminan las limitaciones individuales que arrastraban durante años.
f. Se crea un acercamiento entre el capital humano por el intercambio de conocimientos, habilidades y experiencias de modo que todos aprendan de unos y otros dentro de la organización.

g. Facilita la adaptación del capital humano y su reacción a los cambios de forma eficaz, esto elimina por completo la incertidumbre e inseguridad que puedan sentir frente a la implementación de los mismos.
h. Aumenta la visión global de la organización al incorporar prácticas de trabajo que integran las áreas que la componen, en vez de privilegiar unas sobre otras como lo establece el antiguo sistema jerárquico.

C.- Características del Coaching

Hasta el momento los métodos desarrollados y utilizados para el mejoramiento del capital humano, constan de unas características especiales que los distinguen entre unos y otros, según BLANCHARD K. (1993). De igual forma el coaching posee una serie de gamas de características especiales para su implantación. De estas características sobre el proceso de coaching, algunas se consideran de suma importancia por lo cual las describimos y ampliamos:

a. Es un trabajo de aprendizaje individualizado ya que se establece una relación interpersonal como eje de desarrollo, se valora el diálogo, el aprendizaje, la humildad en la relación, y requiere de un proceso pactado en función del ritmo del capital humano.
b. Trabaja basados en datos obtenidos a través de la observación y se comparte la percepción negativa de un evento o situación en términos de conductas observadas. Esto requiere una objetividad de los hechos, sobre los cuales y por lo general los enfoques del coaching fundamentan sus procesos. Sabemos que observar la realidad es mucho más que un acto físico, en el intervienen muchos factores, experiencias pasadas, que lo transforman en un acto intelectual. Al examinar las conductas, describir las situaciones ocurridas, debemos reconocer que cada uno de nosotros hace una interpretación de la realidad y esto no describe la realidad. "Los hechos son aquello en lo que uno los convierte", esto coloca en su lugar la realidad que se maneja en el coaching.
c. Se enfoca en el desempeño del capital humano y que el mismo puede ser mejorado. De este modo se pueden enfatizar entre los aspectos tanto objetivos como descriptivos desempeñados dentro de la organización.

Bajo el coaching se concentran el determinar y describir en las conductas y el efecto que tiene o no tiene estas sobre el desempeño individual, así como organizacional. Para mejorar el desempeño del capital humano es imprescindible que los objetivos de la organización sean claros y establecer que el éxito de la misma dependerá del desempeño o rendimiento que tenga este capital por lo cual será estimado en resultados cuantificables. Esto envuelve la calidad, lo que mejora el rendimiento, el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo. También el capital humano debe desarrollar sus propias experiencias y enseñanzas sobre su labor y no depender exclusivamente del conocimiento del coach. Es indudable que el coaching es una herramienta eficaz y determinante para todo aquel que tiene a su cargo y es responsable del capital humano.

d. Se centraliza en las relaciones ya que promueve el respeto de las partes en ambas direcciones, esto sin importar las diferencias que puedan existir entre las partes utilizando la empatía logrando así mantener en todo momento el mismo a través de un clima laboral armonioso. De hecho, la efectividad del coach dependerá de su efectividad en incrementar sus relaciones con el capital humano. El respeto mutuo, la confianza y libre expresión son los pilares de una relación dentro del proceso del coaching. No se trata de una relación basada en la estima entre las personas, sino que es un asunto de comunicación honesta, aprecio, imparcialidad y compromiso.

e. Conlleva al diálogo constante ya que éste se puede considerar el corazón o herramienta del coaching. Su propósito es indagar, aprender y descubrir un significado compartido para tomar una posible acción. El coach debe tener la habilidad de escuchar sin presuponer nada, la capacidad para dar retroalimentación sincera, preguntar, y oír para preguntar, hacer sugerencias y explorar opciones ya que la retroalimentación es una de las herramientas fundamentales del coach. De hecho, su poder para el aprendizaje está en su habilidad de ofrecer información sobre puntos ciegos que el capital humano tal vez no ha podido ver o contemplar. El capital humano activa sus mecanismos de

autodefensa que originan un punto ciego, ya que es una zona en donde son inclinados a bloquear su atención y se auto-engañan. Contar con otra perspectiva a través de un ente pensante como puede ser un coach, les recuerda que su punto de vista no es el único. Esto crea una interacción adecuada, a través del desarrollo de métodos adecuados y conversaciones constantes donde se intercambia la información e ideas entre estos.

f. Conlleva una responsabilidad compartida, pues el supervisor y el capital humano con el que cuenta, tienen la misma responsabilidad de trabajar juntos en la promoción del desarrollo y mejora continua en el desempeño laboral, para beneficio individual, así como organizacional. Además, el coach y el capital humano toman conciencia de la responsabilidad que tienen sobre los pensamientos, sentimientos, acciones y el impacto de estos.

Según lo investigado por CHAVEZ T. (2007), todo supervisor debe preocuparse por promover el crecimiento individual y profesional de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo para conseguir resultados positivos en el desempeño de su capital humano. Es por este motivo que un jefe o supervisor debe esforzarse por convertirse en un coach para su capital humano y para que éstos puedan llegar a definirse como un coach debe cumplir con cada una de las siguientes características:

- Claridad de las ideas en torno al desarrollo personal dentro de la empresa
- Apoyo incondicional con el fin de comprender el rol que le corresponde dentro de la empresa
- Confianza para realizar las actividades dentro de los plazos y condiciones dadas.
- Mutualidad, en el sentido que las personas saben ayudar dependiendo de las necesidades que presenta.
- Perspectiva de empresa y liderazgo para actuar dentro de sus responsabilidades.
- Riesgo como una posibilidad constante.

- Paciencia para saber comprender los riesgos e imposibilidades que cada uno puede manifestar.
- Confidencialidad de la información porque sabe que el manejo de información no siempre es el mejor cuando está a disposición de todos los responsables.
- Respeto, se trata de valor que permite el máximo desarrollo de la persona dentro de la organización.

D.- La Transformación de las personas

Si, el coaching tiene éxito en equilibrar las necesidades de la empresa con las del desarrollo de las personas, no puede dejar de ser estratégico.

En épocas de cambios organizativos importantes, es frecuente que el coaching proporcione el ímpetu necesario para construir y motivar equipos. El coaching de equipos ayuda a establecer un conjunto de individuos ya construir con ellos una red de negocios plenamente funcional. El equipo resultante une a las personas sin importar funciones y divisiones, en muchos casos con la inclusión de individuos ajenos a la organización formal.

Para individuos, equipos y consejos – el coaching ofrece un diálogo estructurado de propósito emergente, dirigido hacia el éxito. Como se muestra en la figura de abajo, con las condiciones adecuadas en su lugar, el coaching es transformación organizacional, desarrollo de equipos y estrategia en movimiento, según BLAY A. (1969).

El poder estratégico o direccional de todo diálogo de coaching radica principalmente en la capacidad para cuestionarse. Suelen hacerse preguntas para que salgan a luz problemas ocultos o para ayudar a que el ejecutivo reconsidere alguna posición o curso de acción propuesto. Las actitudes u opiniones del ejecutivo se pueden reforzar o poner en tela de juicio. Su ruta actual se confirma o se pone a prueba. Incluso si el diálogo confirma la validez del plan de juego existente de una persona, le agrega valor – al reforzar la confianza del ejecutivo en sí mismo – al tiempo que se mantienen bajo control los riesgos para la organización.

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas, organizaciones e instituciones:

a. Todas las personas pueden u deben adaptarse a los cambios
b. La persona se desarrolla en función de los valores y compromisos personales
c. Se busca siempre los resultados, como producto de la motivación personal.
d. Busca que las relaciones humanas tengan las mismas posibilidades pata lograr la eficacia dentro de la organización
e. Busca que las personas logren el trabajo colaborativo dentro de la organización.

2.2.3 EL COACHING ESTRATÉGICO

El coaching es un proceso de transformación mediante el cambio de comportamiento originado en los individuos, un líder puede transformar a la organización y lograr una actitud de compromiso. El coaching puede constituir un impulso para el cambio organizacional. En él se brinda a las personas la oportunidad de alinear su propio comportamiento con los valores y visión de la organización. Al ayudarlas a que entiendan cómo se les percibe cuando están desalineadas y luego alinearlas, una por una y puede tener un impacto real y construir organizaciones saludables de arriba abajo y de abajo arriba.

El coaching establece y desarrolla relaciones de trabajo saludables al hacer que:

Afloren los problemas	Recopilación de datos primarios
Se afronten	Mediante retroalimentación
Se solucionen	Planeación de acciones
Se les dé seguimiento	Resultados

Constituye un proceso en que las personas se desarrollan y en que se eliminan obstáculos para el logro de los resultados de negocios. El coaching también puede considerarse como un lenguaje entre iguales expresado en un diálogo de aprendizaje, según lo afirman (PERRY &. SKIFFNGTON, 2007).

El coaching no es un deporte de espectadores. Una relación de coaching productiva parte de dos personas con fuego en las entrañas: una que desea intensamente avanzar, aprender, crecer y comprometerse verdaderamente a dedicar el tiempo y energía necesaria para lograrlos y otra que anhela ayudarla a que haga el recorrido.

Para el observador casual, la práctica del coaching de ejecutivos podría parecer apenas poco más que sostener una conversación animada. Sin embargo, detrás del entorno del “aquí y ahora” inmediato en que ocurre tal intercambio están presentes muchos mundos. Uno describe la carrera del ejecutivo que se prolonga más allá del presente, hacia el pasado y el futuro. Toda carrera moderna ocurre en un mundo de trabajo en que las reglas fundamentales están en estado de flujo. Al centro de esto se encuentran el presente inmediato, el mundo actual poblado de colegas en diversos grupos, administradores, empleados que reportan directamente, asistentes, proveedores y clientes.

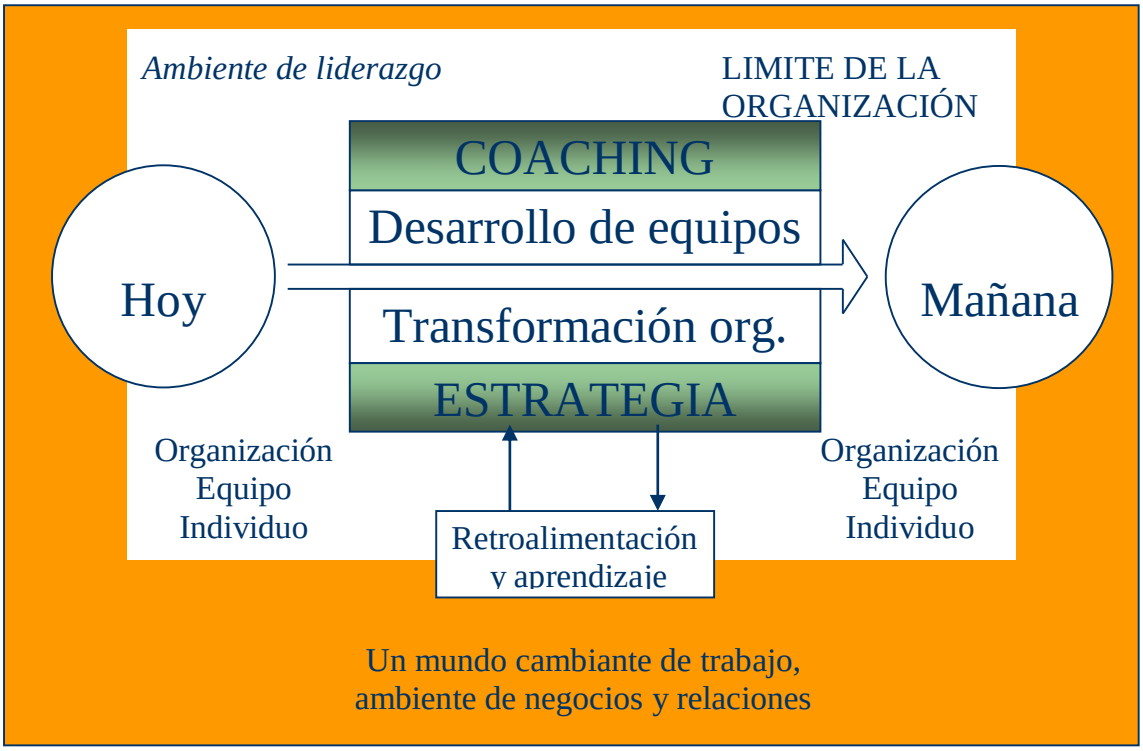
Hay una coincidencia con el aporte de CALERO M, (1999), en cuanto a la configuración específica de la relación puede incluir al gobierno, asociaciones gremiales, bancos, accionistas, mercados accionarios y así sucesivamente. En dicho entorno, penetra el mundo competitivo o intencionado de la organización en que trabaja el ejecutivo. Sin embargo, existe un mundo más allá de sus límites - uno que con demasiada frecuencia se omite en los textos de administración - que necesita desesperadamente ser reconocido, aunque no explorado, durante el proceso del coaching. Se trata de un mundo ajeno a los negocios y al trabajo, y al mundo social, personal y familiar. Debemos aceptar en el trabajo que existe la vida más allá de él.

A fin de que tenga plena efectividad, el dialogo del coaching debe integrar estos mundos. El buen coaching ayuda a que el ejecutivo o el grupo adquieran competencias efectividad de negocios en todos y cada uno de los dominios.

El cuadro se complica porque la membrecía en grupos de trabajo a los cuales pertenece el ejecutivo (por ejemplo, un grupo de proyecto, fuerza de tarea o comité) habitualmente es fluida, es decir, personas vienen y van. Los objetivos del grupo, personales y de organización, también cambian con el paso del tiempo. Además, la organización misma se encuentra en un estado de reformulación de su identidad, misión y estructura.

No obstante, todo lo anterior, tiene lugar al aparentemente sencillo dialogo del coaching. Nuestras investigaciones muestran que su éxito es constante cuando se realiza en forma correcta. Sorprende que una “conversación de coaching”, al parecer sencillo, de cabida a la turbulencia y la incertidumbre, pese a lo cual una y otra vez tiene éxito en producir resultados sobresalientes. Para quien tiene una percepción limitada del coaching como una conversación de colegas, este seguramente no producirá un éxito duradero. Sin embargo, el coaching tiene éxito en los aspectos estratégico y fuera de programa cuando se lleva acabo como un dialogo estructurado con un propósito emergente. Quienes ejercen el coaching y sus clientes tienen el interés mutuo de saber cómo puede lograrse tal objetivo.

Gráfico Nº 1: Modelo del coaching estratégico



Fuente: Marshall goldsmith/ Laurence Lyons /Alyssa Freas, "LA ULTIMA PALABRA EN COACHING"

2.2.4 LAS HABILIDADES INTERPERSONALES

Las habilidades interpersonales son aquellas que nos permiten tener una mejor comunicación con otras personas. Destacan entre las habilidades necesarias para la comunicación: la empatía, la escucha activa y la asertividad.

A) Empatía

Es una habilidad indispensable para la comunicación eficaz y, en general, para la capacidad de relacionarnos con las personas. La falta de empatía nos convierte en incompetentes sociales privándonos de la posibilidad de leer las señales y los ritmos que emiten las personas cuando participan de una situación grupal, perdiendo valiosa información.

Esta habilidad se encuentra conectada con la capacidad de conectar con uno mismo, poder registrar las propias señales de nuestro cuerpo y nuestras emociones, según ROBBINS S. (1993).

“La esencia de la empatía consiste en darse cuenta de lo que sienten los demás sin necesidad de que lleguen a decírnoslo. (…) Y la capacidad de captar estas formas sutiles de comunicación exige del concurso de competencias emocionales básicas como la conciencia de uno mismo y el autocontrol. Sin la capacidad de darnos cuenta de nuestros propios sentimientos –o de impedir que se desborden – jamás podremos establecer contacto con el estado de ánimo de otras personas. La empatía es nuestro radar social” (GOLEMAN, D. 1998, p. 86).

B) Escucha Activa

Capacidad de escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

Muchas personas confunden las diferencias entre oír y escuchar. Oír es percibir ondas acústicas, uno puede oír sin entender. En cambio, escuchar es disponerse a registrar, interpretar, comprender, como receptor, el punto de vista del otro emisor. Supone la capacidad de ponerte en el lugar del otro y entenderlo no solo desde lo que te transmite verbalmente, sino también desde lo no verbal, a través del ritmo con el que habla, la energía, la velocidad y el tono que utiliza.

También hacerle sentir y saber, con los gestos, posturas corporales y palabras, lo que se está entendiendo de lo que te han comunicado, lo que usualmente se entiende en términos de feedback.

C) Asertividad

Ser asertivo significa ser afirmativo. Implica la capacidad de expresar las propias ideas, creencias y sentimientos de manera positiva, clara, sincera y directa, tomando en cuenta los propios derechos y respetando los derechos de los demás. Supone apertura a los demás y reconocimiento de disenso como una posibilidad legítima en los intercambios comunicativos con las demás personas citado por CRISÓLOGO A. (2005).

D) Claves para una comunicación asertiva y eficaz

a. Elegir el momento y el espacio adecuados.

b. Expresar lo que uno quiere decir y defender los propios derechos de manera oportuna, clara, concisa y directa.
c. Decir lo que uno siente en el momento alivia, desarrolla la empatía del que nos está escuchando y genera conexión.
d. Hablar en primera persona, no hablar por el otro.
e. Tratar de ser coherente entre lo que se dice y los gestos y expresiones que se hacen. Entre lo que se comunica verbal y no verbalmente.
f. Mostrar respeto por los demás.
g. Escuchar activa y empáticamente.
h. Tener expectativas positivas de las personas.
i. Si se trata de señalar conductas negativas:

- Decirlo en privado es mejor recepcionado y más efectivo para el cambio.
- Referirse a la conducta no a la persona.
- No generalizar usando palabras como: “siempre” o “nunca”.
- Hacer críticas constructivas.

2.2.5 EL CLIMA INSTITUCIONAL

A.- Concepto: Para el autor, MEDINA (2005) "el clima institucional en el ecosistema resultante de la multitud de interacciones que se genera simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución tanto en el nivel interpersonal micro grupal o macro grupal”. En este caso el clima institucional es considerado como la interacción saludable o no entré todos los componentes del sistema mayor o menor. Es el funcionamiento apropiado de todas las partes de la institución educativa que permita el desarrollo adecuado de la institución educativa particularmente los estudiantes asimilan conocimientos de calidad en un clima escolar funcional productivo.

El clima institucional dice ASENCIO J. (2007) “un conjunto de interacciones que se establecen y desarrollan entre sus integrantes y elementos”. De modo que el carácter que asume tales interacciones define un ambiente institucional típico y característico, un sello o estilo particular del colectivo institucional. El

clima institucional o escolar está referido eficientemente a las relaciones al interior de la institución y relaciones con el mundo exterior (entorno escolar). Pero las relaciones del hombre no solamente son, entre ellos en una institución, sino también las relaciones con el ambiente físico natural y consejos mismo como CASTRO, L (2005) afirma: "el hombre enfrenta relaciones, con la naturaleza con la realidad social, con los objetos elaborados por el hombre, y consejo mismo". Referidos al clima escolar y organizacional está centrado en las relaciones humanas, estas relaciones pueden ser cooperativas, simétricas, y asimétricas, autoritarias, antiburocráticas depende de la cultura organización, impuesta más que todo está relacionado con el estilo y tradición institucional. En este sentido las relaciones interpersonales son un "conjunto de nexos y vinculaciones sobre los cuales se construyen las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa. Soporte social marco institucional eje sustento del sistema organizativo. La organización no es otra cosa que la trama de relaciones establecidas entre sus miembros" (MANRRIQUE L. 2004) dónde debe existir con preferencia, el respeto, la confianza, la valoración de los demás esto no niega los conflictos que surgen en cualquier momento, época, si hay que intervenir inteligentemente. Estos conflictos a veces son condicionados por él autoritarismo el individualismo y el infantilismo de los miembros del colectivo escolar.

"El Clima institucional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización educativa, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes" MINEDU (2004).

Es decir, que el clima institucional está compuesto de un conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización. Estas variables se refieren a los siguientes aspectos:

a. Ambiente físico: Espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

b. Estructura: Tamaño de la institución, infraestructura, arquitectura, etc.

c. Ambiente social: Compañerismo, conflictos entre personas, conflictos entre jefaturas y trabajadores, etc.
d. Características personales: De sus miembros como actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.
e. Comportamiento organizacional: Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

B.- Elementos del clima institucional. -

- **Los agentes**

  No son otros que las personas que forman parte de la comunidad educativa, cuya intervención los convierte en protagonistas del quehacer del centro. Dicha intervención puede ocurrir a nivel individual o a nivel asociativo, lo cual define dos tipos de agentes:

- Agentes personales: alumnos, profesores, directivos y administrativos tienen una presencia directa a nivel de los niveles educativos básicos.
- Agentes asociativos: asamblea de profesores, gremios de profesores y asociaciones de alumnos.

- **Las relaciones:**

  Son las interacciones directas que desarrollan los agentes de la institución educativa. Interacciones que traslucen tanto opciones personales como las vinculaciones funcionales en torno a los desempeños que la institución educativa requiere. Traduce, entonces, dos aspectos distintivos:

- Las actitudes, de acogida, participación, cooperación y autonomía; o con actitudes de reserva y absentismo, competitividad, intolerancia y frustración.
- Las interacciones funcionales derivadas de las responsabilidades del puesto de trabajo.

- **La comunicación.**

  Canal o cauce que pone en funcionamiento las vinculaciones. Del grado de fluidez y claridad de los mensajes y la información, depende el grado de adecuación y desarrollo de las relaciones, según el MINEDU (2006).

- **La cultura.**

  Marco normativo determinado por el conjunto de pautas de conducta, creencias, expectativas, aspiraciones, intereses, hábitos y valores, que consciente o inconscientemente van marcando el comportamiento de los agentes o miembros de la comunidad.

C.- Importancia del clima Institucional en una Organización. -

2.2.6 CLIMA INSTITUCIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La importancia del tema depende de las características con las cuales se desarrollan los procesos dentro de la organización, dentro de estas posibilidades se pueden manifestar las siguientes:

A. Retroalimentación

Se trata de un proceso que representa todas las condiciones en las que el coaching manifiesta su liderazgo ejerciendo el poder cuando retroalimenta los procesos para mejorar las condiciones, de cierto modo, este proceso representa el conocimiento absoluto del coaching y por ello se impone mediante este proceso regulador.

B. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales

Todos los procesos en los cuales se desarrolla el comportamiento humano no son ajenos al desarrollo moral dentro de los espacios sociales, por ello es que el coaching cumple el papel contundente de ser la persona que se impone, porque el privilegio del conocimiento es el mejor recurso técnico. El comportamiento del hombre dentro de la empresa tiene sus propias características vinculadas con el ser social y por lo tanto, es pertinente asegurar esta idea.

C. Incremento en la interacción y la comunicación

En la medida que los procesos sociales en los que participa el ser humano tienden a desarrollar mejor potencial humano con el fin de optimizar todos los procesos de comunicación. El coaching es la persona que por naturaleza puede y debe generar un buen estilo de comunicación.

D. Confrontación

Todos los anticuerpos e ideas antagónicas son recurrentes en el sentido de que la confrontación es un ejercicio muy propio entre el líder y el subordinado por una cuestión de contemplación de la razón. Confrontar las ideas siempre es un buen recurso con el fin de comprender las razones que impulsan las decisiones. La toma de decisiones es la consecuencia de la confrontación porque se trata de valorar todas las alternativas posibles. El coaching es el más indicado para generare esta posibilidad.

2.2.7 FACTORES QUE CONTRIBUYEN A MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL

A. Comunicación

Se trata del desarrollo de habilidades para mejorar la interacción humana, dentro de cualquier espacio donde alternan los individuos es imposible que el proceso comunicativo no tenga las mejores condiciones. La comunicación es un hecho social en el que intervienen, por naturaleza, la persona que tiene un fin supremo para el mismo desarrollo y de los demás. Sabe comunicar implica el ejercicio de la sabiduría.

B. Contrastación colectiva

El comportamiento de los liderados por el coaching asume el reto de vivir en colectividad, la constante actividad permite comprender y discriminar que las decisiones conducen siempre el éxito, cuándo no se encuentra con la posibilidad es que el contraste con otros factores no ha sido el mejor; por lo tanto, se entiende que una empresa es parte de la contrastación colectiva porque vive para ella. El coaching es parte de los contrastes sociales y al mismo tiempo es el respaldo.

C. Disciplina

Si bien, el comportamiento esta asociado a cualquier forma de relacionarse, la disciplina se convierte en un proceso complejo que debe verse como una manifestación humana de control y regulación, donde el coaching tiene el poder sobre sí mismo y sobre el subordinado. Al interior de la empresa, la

disciplina implica establecer reglas de juego donde el subordinado cumple porque representa el estado del comportamiento antes que sea un reflejo exclusivo del jefe, no se trata de eso. Por el contrario, el ejercicio de poder mediante la disciplina es una forma de existir dentro de la empresa.

D. Motivación personal

El proceso formativo de las personas antes de ingresar a la empresa tiene motivaciones que rigen el destino humano, por ello es que cada quien tiene éxito, no siempre se logra “la suerte” en el menor tiempo, se trata de que las personas desarrollan fuerte motivos para comprender que su desempeño tiene más de una motivación por la cual la calidad de su desempeño es el mejor y que por ello el coaching le presta atención.

2.2.8 DIMENSIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL

A. Estructura

Cualquier empresa o institución escolar desarrolla todas las dimensiones posibles que, con el tiempo, se convierten en el sello institucional y con el cual participa en el contexto; sin embargo, también se puede comprender que una empresa es vigorosa porque tiene una estructura humana con la que lidera dentro de su espacio. Se puede definir que la estructura es también el ideario que rige los valores institucionales.

B. Responsabilidad

Se trata de un valor transversal a todas las empresas porque se enmarca dentro de la axiología institucional, desde otra perspectiva se trata de la responsabilidad social en la que se desarrolla cualquier colegio porque se debe al orden social. Todas las instituciones públicas y privadas tienen que cumplir con esta condición, dado que es parte de la formación social e institucional.

C. Recompensa

Con la ayuda de la teoría se comprende que existe una sinergia entre el subordinado y el coaching en la que se produce el entendimiento; es decir, ambos asienten que la recompensa es recíproca. El subordinado es estimulado y motivado por muchas razones en las que se desarrolla, y por el

otro lado el coaching siente satisfacción por ello, la recompensa es un proceso indirecto con el cual las personas interactúan no tan visiblemente, pero lo asumen como comportamiento social.

D. Desafío

El desempeño de los protagonistas siempre tiene límites que al mismo tiempo son enorme retos o desafíos que se deben cumplir con la finalidad de configurar las metas. Cada coaching sabe que su desafío es empoderar al subordinado y por medio de él empodera a la empresa. De este modo se contiende que todas las personas tienen la misma posibilidad de asumir los desafíos que, muchas veces son personales y, con el tiempo, se convierten en ideales para la empresa y con ello el liderazgo es contundente.

2.2.9 CONVIVENCIA ESCOLAR Y CLIMA INSTITUCIONAL

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

2.3.1 ACUERDO.

"Es la conformidad a la que llegan varias personas después de intercambiar puntos de vistas discordantes para llegar a un consenso" ROSENTAL (1996).

2.3.2 ASERTIVIDAD. es la capacidad que tienen las personas para identificar sus deseos y sentimientos y luego expresarlos de manera clara directa y oportuna, pero esto es posible siempre y cuando se tenga una autoestima elevada, poniendo siempre la mente sobre los sentimientos.

2.3.3 COMUNICACIÓN. "Es un acto propio de la actividad psíquica de los seres humanos derivado del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro. Permite al individuo conocer más de sí mismo, de los demás y del medio exterior mediante el intercambio de mensajes principalmente lingüísticos que le permiten influir y ser influidos por las personas que lo rodean.

2.3.4 CONFIANZA. “Es una hipótesis sobre la conducta futura del otro, luego de que uno ha puesto sus sentimientos e ideales en la otra persona para poder apoyarse”

2.3.5 CONFLICTO. “Es una situación que se da en la interacción e interrelación de los seres humanos y va desde pequeños problemas hasta situaciones más complejas cuya solución requiere de la intervención de especialistas (mediadores)”.

2.3.6 CONSENSO. “Es la armonía y acuerdo que existe entre los miembros de una organización a cerca de alguna cuestión. El consenso es un proceso de toma de decisiones en grupo. Es un método por el cual la totalidad de un grupo puede llegar a un acuerdo. Las iniciativas e ideas de los participantes se agrupan y sintetizan en una decisión final que resulta aceptable para todos. Por medio del consenso, no sólo se llega a soluciones mejores, sino que se promueve también el fortalecimiento del sentido de comunidad y confianza”

2.3.7 CONSIDERACIÓN. “La consideración es la virtud de estar pendiente de las necesidades y sentimientos de otras personas, pensando cómo los afectan nuestras acciones, e interesándonos en cómo se sienten”.

2.3.8 CONVIVENCIA. “Es aquel estado en el cual un conjunto de personas diversas y diferentes se tratan entre sí, predominando en su relación el reconocimiento, la tolerancia y la imparcialidad, pudiendo así vivir unos con otros de manera pacífica y segura”.

2.3.9 EMOCIÓN. “Una emoción es un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos de origen innato, influidos por la experiencia. Las emociones en el ser humano involucran el aspecto cognitivo actitudinal y visión sobre el mundo, los mismos que permitirán valorar una situación concreta”.

2.3.10 EMPATÍA. “Es la capacidad que tienen las personas para ponerse en el lugar del otro y comprenderlo, lo cual requiere conocer y aceptar nuestras propias emociones sin reprimirlas; tener capacidad de escuchar sin hacer comentarios o juicios de valor”

2.3.11 GESTIÓN. “Es la capacidad para generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, las capacidades, la gente y los objetivos de la organización. Es decir, es la capacidad de articular los recursos existentes para lograr lo que se desea”, STONER J. (2003).

2.3.12 HABILIDAD. “Se considera a la habilidad como a una aptitud innata o desarrollada. La habilidad es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo”.

2.3.13 MOTIVACIÓN. “son las cosas que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Requiere de voluntad e interés para perseverar en el esfuerzo y alcanzar las metas de la organización”

2.3.14 PROGRAMA. “Es un conjunto de estrategias diseñadas anticipadamente para lograr un objetivo concreto, se caracteriza por ser normativo y tener un alto grado de apertura y flexibilidad que hace posible su adaptación a una realidad concreta”.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1.1. Análisis e interpretación de los resultados de la ENCUESTA aplicado a los directivos, docentes y administrativos I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal" Arequipa.

La población muestral es de 35 unidades de análisis.

TABLA N° 1

CONDICIÓN LABORAL DEL TRABAJOR

de la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal"

C.L.	DOCENTE		DIRECTOR		SUB DIRECTOR		ADMINIST		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	26	**74.3**	1	**2.9**	2	**5.7**	6	**17.1**	35	**100**

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, En la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. -

El presente cuadro y gráfico nos muestra objetivamente los porcentajes de la condición laboral de los trabajadores de la Institución Educativa: Nº 41026 "María Murillo de Bernal", que vienen a ser las 35 unidades de análisis, que están comprendidos en 01 director, 02 sub directores, 26 docentes y 06 administrativos, a los cuales se les aplicó las bases del Coaching Estratégico, para que se pueda mejorar el clima Institucional que se encuentra un poco deteriorado actualmente, y el objetivo es aportar con la alternativa de solución.

TABLA N° 2

1. ¿QUÉ SIGNIFICA ASUMIR NUEVOS RETOS PARA USTED?

ALTERNATIVAS	SI		NO		TOTAL	
1	F	%	F	%	F	%
A Que afloren los problemas	22	**62.9**	13	**37.1**	35	**100.0**
B Que se afronten	18	**51.4**	17	**48.6**	35	**100.0**
C Que se solucionen	24	**68.6**	11	**31.4**	35	**100.0**
D Salir de mi zona de confort	31	**88.6**	4	**11.4**	35	**100.0**

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, En la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. -

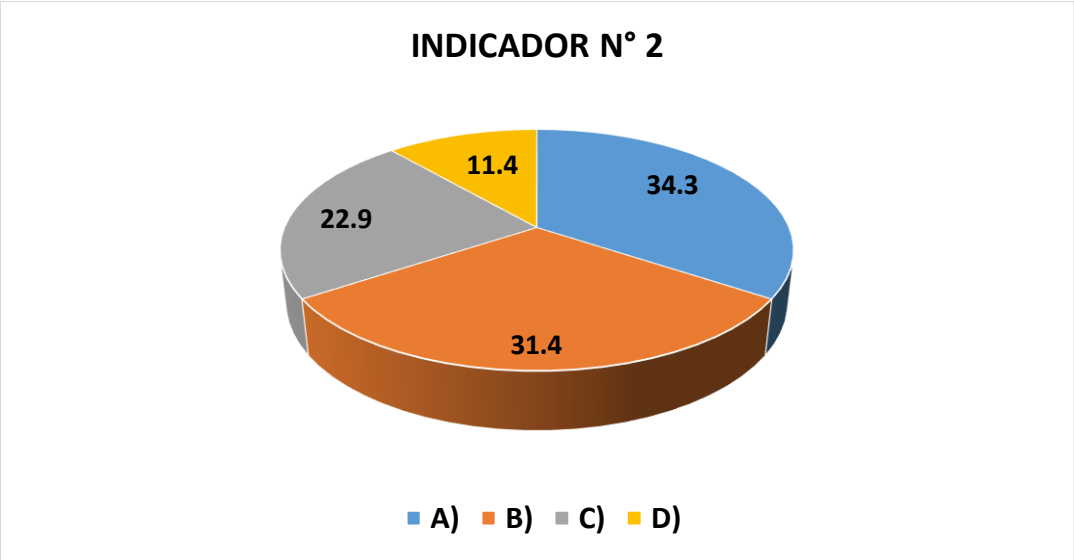
El presente cuadro y gráfico podemos apreciar claramente que la comunidad educativa de la Institución Educativa: Nº 41026 "María Murillo de Bernal", frente al indicador que a la letra dice: ¿Qué significa asumir nuevos retos para usted?; consideran en un 88.6 % salir de su zona de confort, también se observa en un 68.6% que se solucionen, ellos respondieron que SI; por ello la investigadora infiere que, asumir retos y mejorar, significa salir de su confort y de esta manera solucionar de una adecuadamente las dificultades que se pudieran presentar; También existe un 62.9% respondieron que SI finalmente un 51.4% afirmaron que SI, en contraste con los porcentajes más pequeños que manifestaron NO. Por lo que la investigadora infiere que hay la existencia de una problemática, en la Institución Educativa: "María Murillo de Bernal"

TABLA N° 3

2. ¿CUÁNDO SIENTE UD. QUE SE HA DESARROLLADO COMO PERSONA?

Indicador 2	a) Al desarrollar habilidades y capacidades	b) Al culminar una carrera profesional	c) Proyectarse a puestos directivos	d) No sabe	TOTAL

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, En la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

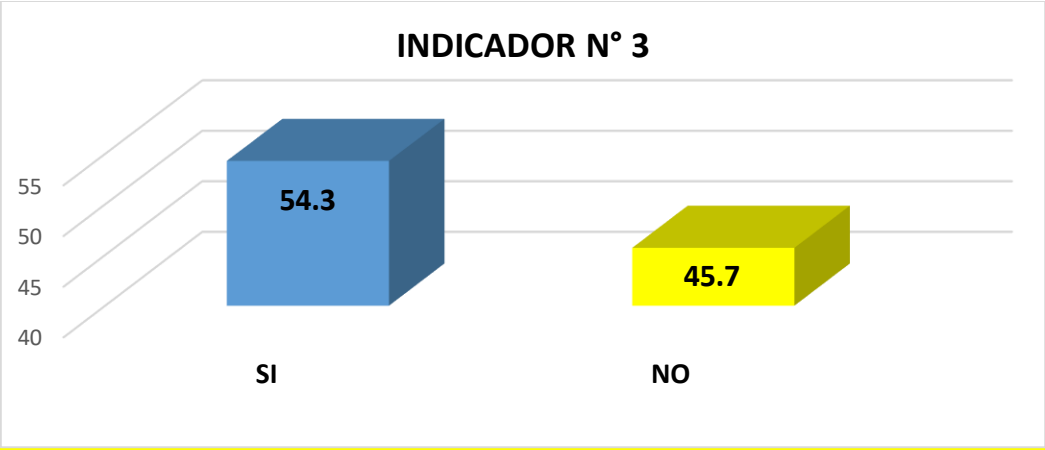
El presente cuadro y gráfico nos muestra, que el 34.3 % de los encuestados manifestó que se desarrolla como persona cuando desarrolla al máximo sus habilidades y capacidades, seguido a un 31.4% que se siente desarrollado cuando culmina una carrera profesional.

En tal sentido podemos concluir que todos los trabajadores de la Institución Educativa: Nº 41026 "María Murillo de Bernal" se sienten desarrollados como personas cuando culmina satisfactoriamente una carrera profesional y cuando desarrolla en un 100% sus habilidades y capacidades. La investigadora frente a estos resultados se atreve a manifestar que, los trabajadores de la I.E. se han desarrollado como personas cuando mejoran sus habilidades y capacidades y también cuando culminan su carrera profesional.

TABLA N° 4

3. ¿USTED CREE QUE TIENE LA CAPACIDAD DE INTEGRACIÓN?

INDICADOR	SI		NO		TOTAL	
3	F	%	F	%	F	%
	19	**54.3**	16	**45.7**	35	**100.0**



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, En la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

El presente tabla y gráfico nos muestra objetivamente los porcentajes de la capacidad de integración de los trabajadores de la Institución Educativa: Nº 41026 "María Murillo de Bernal", lo cual nos permite observar que el 54.3% de los encuestados, SI cuenta con facilidad puede integrarse ante cualquier situación, seguido de un porcentaje considerable de 45.7% del personal de la Institución Educativa, que no puede integrarse con facilidad ante diversas situaciones.

Bajo este precedente podemos concluir que la muestra ofrece un excelente grupo para poder trabajar el Coaching Estratégico y de esta manera lograremos mejorar notablemente el clima institucional.

TABLA N° 5

4. ¿USTED CREE QUE TIENE LA CAPACIDAD DE COOPERACIÓN?

INDICADOR	SI		NO		TOTAL	
4	F	%	F	%	F	%
	15	**42.9**	20	**57.1**	35	**100.0**

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, En la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

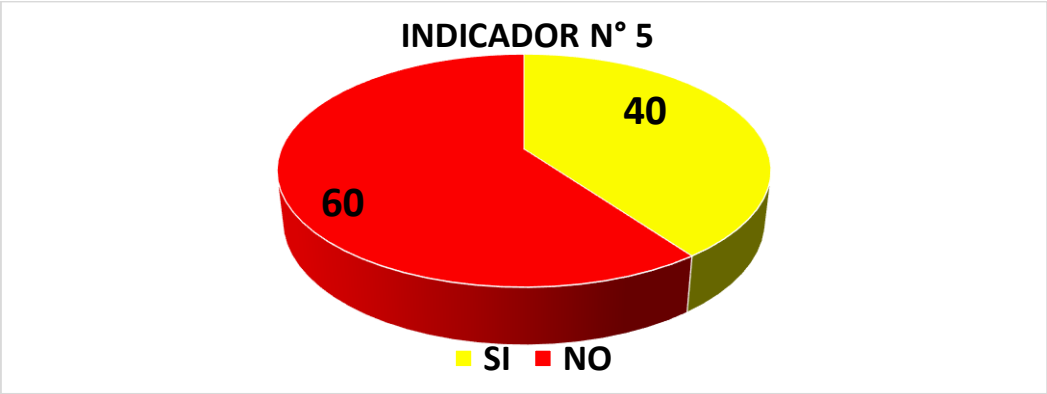
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. -

El presente cuadro y gráfico nos muestra claramente que un 57.1% considera que no se encuentra en la capacidad de cooperar, y por otra parte tenemos a un 42.9% que opina que si se siente en la capacidad de cooperar ante diversas situaciones.

Los porcentajes en cuanto a la capacidad de cooperación de los actores protagónicos pueden ser aprovechados de manera mermada, puesto que existe un porcentaje mayor que sobrepasa del 50% que no tiene la capacidad de cooperación, esto será un obstáculo para conseguir objetivos concretos de la investigación, que es la mejora del clima laboral en la Institución Educativa: Nº 41026 "María Murillo de Bernal" puesto que el porcentaje favorable no es nada despreciable.

GRÁFICO N° 6

5. ¿USTED CREE QUE TIENE LA CAPACIDAD DE SOCIALIZACIÓN?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, En la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

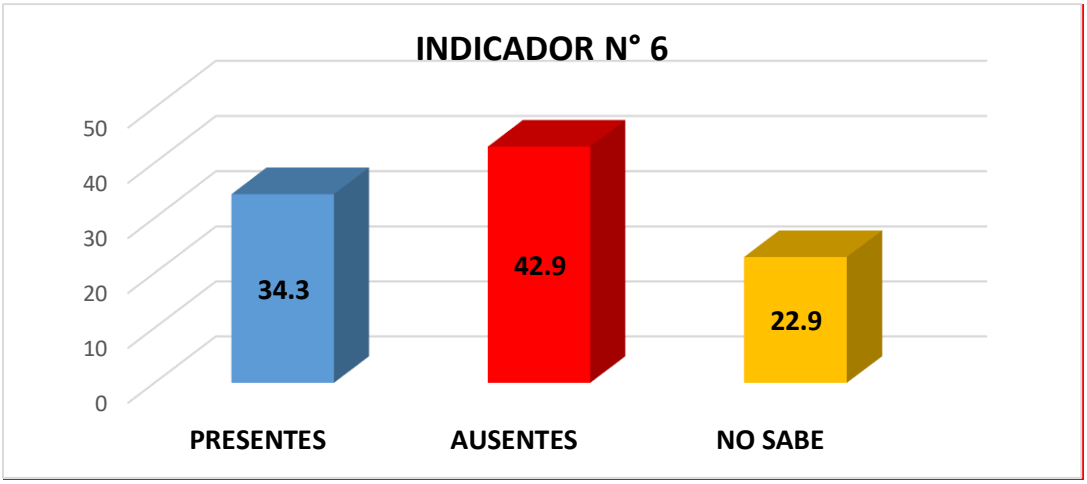
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

El presente cuadro y gráfico nos permiten evidenciar notablemente que la capacidad de socialización en los integrantes principales de la Institución Educativa es carente puesto en un 60% de los encuestados manifiesta que le es muy complicado socializar con otros actores y/o agentes que están inmersos en la comunidad educativa.

En este indicador podemos visualizar claramente que el clima institucional esta resquebrajado, puesto que los nexos de comunicación no son los adecuados para llegar a una excelente socialización y por ente un buen equipo de trabajo, por lo tanto, la investigadora asume que, con estos resultados, se hace muy indispensable la aplicación de la propuesta de las Bases del coaching, para mejorar la capacidad de socialización.

GRÁFICO N° 7

6. UD. AL MOMENTO DE DESARROLLAR SU TRABAJO, SIENTE QUE SUS CAPACIDADES ESTÁN:



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, En la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. -

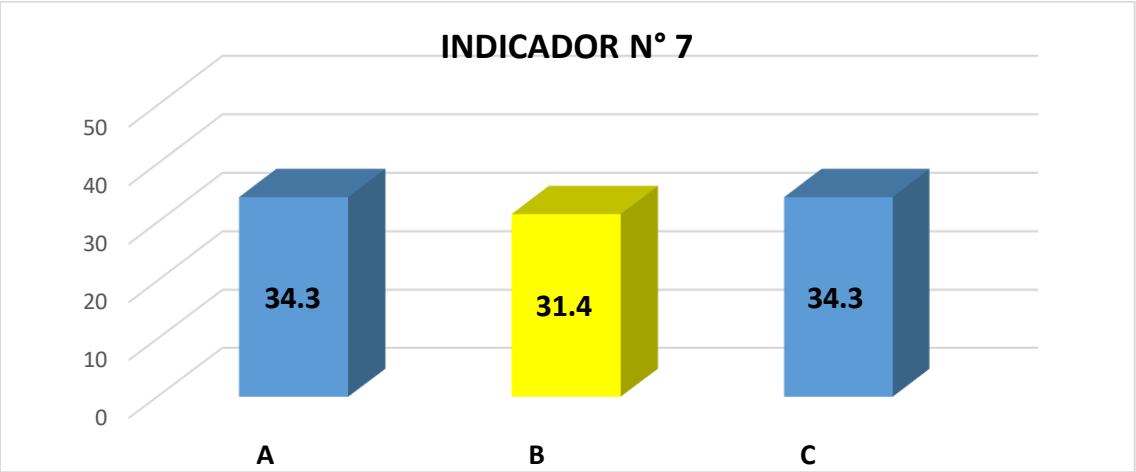
El presente cuadro y gráfico referente al indicador Nro. 6 cuyo enunciado es: Usted al momento de desarrollar su trabajo siente que sus capacidades están: nos muestra objetivamente los resultados en cuanto a que al momento de realizar sus actividades propias al cargo que desempeñan siente que sus capacidades se encuentran presentes en un 34.3%, por otro lado, tenemos un 42.9% ausentes y finalmente existe un 22.9% que respondieron que NO sabe.

En cuanto al resultado obtenido, nos muestra que los encuestados consideran que sus capacidades no están inmersas en el trabajo que desempeñan, lo cual dificulta un buen desempeño laboral, y por ende también un inadecuado clima laboral.

GRÁFICO N° 8

7. USTED CREE QUE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA MEJORA DE SU RENDIMIENTO FAVORECEN A: SOLO MARQUE UNA OPCIÓN.

OPCIONES	A) Cambio de comportamiento	B) Cambio de conducta	C) Cambio de visión	TOTAL 35 U.A.



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, En la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

Nos encontramos ante los resultados del indicador N° 7, que a la letra dice: Usted cree que los resultados obtenidos en la mejora de su rendimiento favorecen a: (solo marque una opción); siendo evidente que los cambios de comportamiento en un 34.3 %, van de la mano con un cambio de visión, que también tiene un 34.3 %, y finalmente un 31.4 % han respondido que el cambio de conducta, para poder notar un cambio en cuanto a su rendimiento óptimo en el cargo que desempeña.

En tal sentido la investigadora se permite afirmar que, para mejorar el clima institucional y potencializar las habilidades de la comunidad educativa, se tiene que inducir a todos los integrantes de la comunidad a participar de las bases del Coaching Estratégico, como mejor estrategia y así poder generar un mejor clima institucional.

TABLA N° 9

8. CON RESPECTO AL CAMBIO DE PENSAMIENTO USTED CREE QUE:

INDICADOR	SI		NO		TOTAL	
8	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
a) El cambio de pensamiento es reflejado en la conducta. Esta afirmación es:	22	**62.9**	13	**37.1**	22	**62.9**
b) El cambio de pensamiento es reflejado en el Comportamiento: esta afirmación es:	25	**71.4**	10	**28.6**	25	**71.4**

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, En la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. -

En el presente cuadro y gráfico nos muestra notablemente que para poder evidenciar un cambio de pensamiento en el personal de la Institución Educativa, se hace necesario considerar la conducta y comportamientos que asumen frente a determinadas situaciones.

En la aplicación de la encuesta obtenemos el siguiente resultado observamos a un 71.4 % que considera que el comportamiento ante una situación determinada es más relevante que una conducta, la que hemos obtenido en un 62.9%. En ambos casos se hace necesario su consideración, puesto que considerando a ambos aspectos podríamos obtener mejores resultados en la aplicación del Coaching Estratégico, como mejor estrategia.

GRÁFICO N° 10

8. CON RESPECTO AL CAMBIO DE PENSAMIENTO USTED CREE QUE:

c) El cambio de pensamiento implica la retoma y aplicación de valores y para Ud. Los valores más importantes son:

Solo marque una opción:

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, En la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

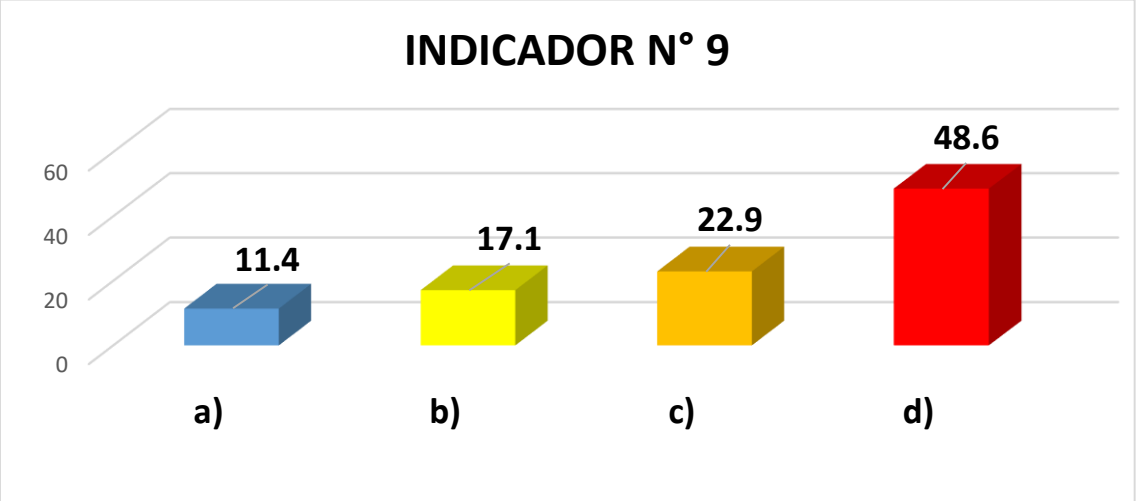
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

El presente cuadro y gráfico nos muestra objetivamente los porcentajes de la retoma y aplicación de valores en el cambio de pensamiento de los trabajadores de la Institución Educativa: Nº 41026 "María Murillo de Bernal". Siendo los valores más trascendentales el respeto con un 17.1 %, la tolerancia también con un 17.1 %, el valor de la veracidad tiene un 11.4 %, al igual que la empatía, el valor de la responsabilidad y solidaridad también han coincidido en un 8.6 %; finalmente todos los valores son importantes en un 25.7 %.

La investigadora infiere que los valores se encuentran resquebrajados y necesitan ser fortalecidos para poder disfrutar de un clima institucional adecuado.

TABLA N° 11
9 ¿QUÉ ES EL COACHING ESTRATÉGICO?

a) Es Liderazgo.
b) Un proceso de transformación mediante el cambio de comportamiento originado en los individuos.
c) Es un cambio en las personas que tienen deficiencias.
d) No puedo afirmar nada.



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, En la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

El presente cuadro y gráfico nos muestra, claramente el desconocimiento en cuanto al significado de Coaching Estratégico, siendo los resultados que un 48,6 % refiere que no puede afirmar nada; un 22.9% refiere que es un proceso de transformación mediante el cambio de comportamiento originado en los individuos; un 17.1 % es un cambio en las personas que tienen deficiencias y por ultimo un 11.4 % que se refiere que es un liderazgo.

Ante estos resultados obtenidos la investigadora podría afirmar que obtendría óptimos resultados puesto que es un tema novedoso, y a su vez puede ser aplicado, porque es notorio que, el mayor porcentaje de encuestados han manifestado que no pueden afirmar nada, es decir, denotan un desconocimiento sobre el tema de coaching estratégico.

TABLA N° 12

RELACIÓN LABORAL Y CLIMA INSTITUCIONAL

LEYENDA:

10. ¿Cómo evalúa su relación con los demás compañeros de trabajo de la I.E.?

11. ¿Cómo evalúa su relación en general con el personal docente?

12. ¿Cómo califica el clima institucional en el trabajo diario?

	EXCELENTE		BUENA		REGULAR		MALA		TOTAL	
INDICADORES	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	2	**5.7**	4	**11.4**	16	**45.7**	13	**37.1**	35	**100**
11	1	**2.9**	3	**8.6**	16	**45.7**	15	**42.9**	35	**100**
12	2	**5.7**	3	**8.6**	14	**40.0**	16	**45.7**	35	**100**

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, En la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. -

En el presente cuadro y gráfico nos muestra un resultado evidente que se encuentra directamente enfocado a la relación trabajador – compañeros, compañeros – clima institucional.

Obteniendo un resultado del 45.7% regular, que pertenece al indicador Nº 10; de otro lado para el indicador Nº 11 el 45.2% regular y el 42.9% mala, finalmente para el indicador Nº 12 los resultados son: el 45.7%respondieron mala y el 40.0% regular, lo cual evidencia rotundamente la mala relación existente entre compañeros de trabajo, personal docente y sobre todo clima institucional adecuado.

En tal sentido la investigadora concluye que el clima institucional de la Institución Educativa: Nº 41026 "María Murillo de Bernal, no es adecuado para entablar buenas relaciones laborarles, siendo necesario la aplicación del Coaching Estratégico.

TABLA N° 13

NUEVOS RETOS, RECONOCIMIENTO Y EMOCIONES

LEYENDA:

13. En estos meses, usted ¿ha adoptado una capacidad para asumir nuevos retos en la institución?

14. ¿Se ha sentido reconocido por las acciones que desarrolla en la i.e.?

15. ¿Usted demuestra control en sus emociones, frente al personal del colegio?

	NUNCA		A VECES		MUCHAS VECES		SIEMPRE		TOTAL	
INDICADORES	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	9	**25.7**	8	**22.9**	6	**17.1**	12	**34.3**	35	**100**
14	11	**31.4**	12	**34.3**	9	**25.7**	3	**8.6**	35	**100**
15	4	**11.4**	14	**40.0**	8	**22.9**	9	**25.7**	35	**100**

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, En la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. -

El presente cuadro y gráfico nos muestra que en cuanto a asumir nuevos retos un 34.3% se encuentra siempre en actitud favorable, en cuanto a si es reconocido ante alguna acciones buenas en su trabajo el 31.4% manifiesta que no es reconocido, en cuanto a si controla sus emociones frente a sus congéneres un 40% manifiesta que a veces se controla.

Frente a estos resultados la investigadora concluye que los trabajadores de la Institución Educativa: Nº 41026 "María Murillo de Bernal, requieren ser reconocidos oportunamente ante acciones favorable, lo mismo que motivaría al personal y podremos de alguna manera mejorar su actitud ante su función laboral.

TABLA N° 14

CAPACITACIONES Y ACTUALIZACIONES

LEYENDA:

16. ¿ha participado en capacitaciones o actualizaciones sobre coaching estratégico?
17. ¿ha participado en capacitaciones o actualizaciones sobre estrategias de integración y cooperación grupal?
18. ¿ha participado en capacitaciones o actualizaciones sobre habilidades blandas, socialización?

	NUNCA		A VECES		MUCHAS VECES		SIEMPRE		TOTAL	
INDICADORES	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
16	18	**51.4**	9	**25.7**	5	**14.3**	3	**8.6**	35	**100**
17	19	**54.3**	8	**22.9**	5	**14.3**	3	**8.6**	35	**100**
18	6	**17.1**	14	**40.0**	8	**22.9**	7	**20.0**	35	**100**

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, En la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. -

El presente cuadro y gráfico nos muestra que un 51.4% nunca ha asistido a un curso de actualización sobre Coaching Estratégico, mientras que un 8.6% siempre asistió a capacitaciones de actualización.

Por otra parte, tenemos un 54.3% que nunca ha asistido a una capacitación o actualización sobre estrategias de integración y cooperación grupal, mientras que un 8.6 % siempre asistió a este tipo de capacitaciones.

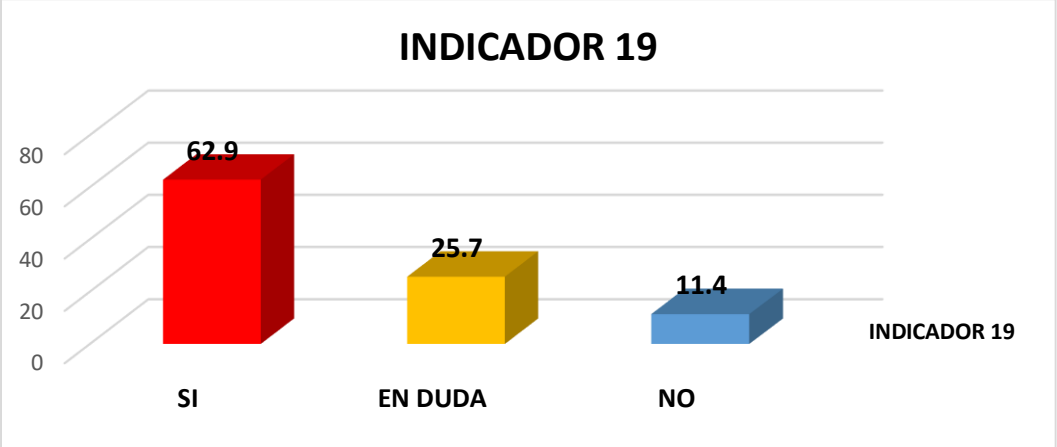
Y por último tenemos a un 40% que a veces ha participado en capacitaciones sobre habilidades blandas y socialización, mientras que un 17.1 % nunca ha participado en cursos relacionados en este tema.

Para la investigadora se hace muy necesario la realización de un Coaching Estratégico, frente a los resultados obtenidos.

GRÁFICO N° 15

CLIMA INSTITUCIONAL Y LOS VALORES

19. Con el fin de mejorar el clima institucional ¿está usted dispuesto a practicar valores en la institución educativa?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, En la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. –

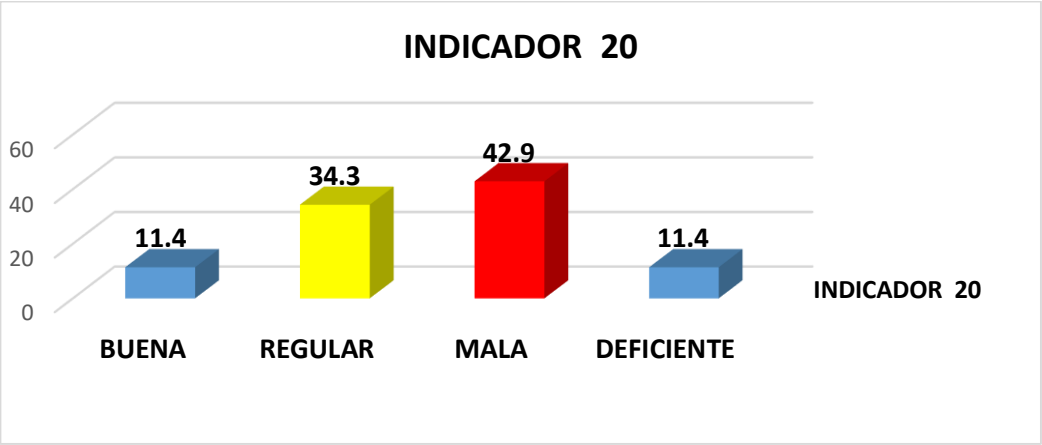
Nos encontramos ante los resultados del presente cuadro y gráfico Nº 15, cuyo indicador Nº 19 en su enunciado dice: Con el fin de mejorar el Clima Institucional ¿está usted dispuesto a practicar valores en la Institución Educativa?, los resultados nos muestran objetivamente los porcentajes en cuanto a SI el personal de la I.E. esta dispuesto a practicar valores y hemos obtenido que un 62.9% que esta entusiasta de poner en práctica valores y tenemos a un 11.4% que aún se encuentra reacio a la práctica de valores.

Para la investigadora este resultado en totalmente favorable y reforma la intención de aplicar un Coaching Estratégico en la institución Educativa, como mejor alternativa de mejora de las relaciones laborales y como trabajadores del sector público.

GRÁFICO N° 16

LAS BASES DEL COACHING ESTRATÉGICO

20. Con respecto a su conocimiento sobre las bases del coaching estratégico ¿cómo se evaluaría usted?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, En la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. -

El presente cuadro y gráfico Nº 16, nos muestra un evidente desconocimiento sobre las bases del Coaching Estratégico haciendo un 42.9%, y tenemos a un porcentaje del 11.4 % que considera tener una noción deficiente sobre el tema en mención, que coincide también con otro 11.4% que respondió que su conocimiento es bueno, finalmente existe un 34.3% que manifestó que su conocimiento es regular.

Para nuestra investigadora el resultado es totalmente favorable puesto que el entusiasmo de conocer y poner en práctica el Coaching Estratégico sería totalmente beneficioso puesto que la población en investigación esta presta al cambio y deseoso de poner en práctica nuevas estrategias de mejora de las relaciones interpersonales y laborales.

3.1.2. Análisis e interpretación de los resultados del PRE TEST y POS TEST, de la Ficha de Observación aplicado a los directivos, docentes y administrativos de la I.E.

TABLA N° 1

1. EL TIPO DE LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO ES:

PRE TEST

	INSPIRADOR		GESTOR		ESTRATEGA		NINGUNO		TOTAL	
1	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
DIRECTOR	5	**15.6**	6	**18.8**	7	**21.9**	14	**43.8**	32	**100**
SUB DIRECTOR 1	6	**18.8**	8	**25.0**	7	**21.9**	11	**34.4**	32	**100**
SUB DIRECTOR 2	8	**25.0**	5	**15.6**	8	**25.0**	11	**34.4**	32	**100**

POS TEST

	INSPIRADOR		GESTOR		ESTRATEGA		NINGUNO		TOTAL	
1	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
DIRECTOR	11	**34.4**	11	**34.4**	10	**31.3**	0	**0.0**	32	**100**
SUB DIRECTOR 1	10	**31.3**	12	**37.5**	10	**31.3**	0	**0.0**	32	**100**
SUB DIRECTOR 2	11	**34.4**	12	**37.5**	9	**28.1**	0	**0.0**	32	**100**

Fuente: Elaboración propia, FICHA DE OBSERVACIÓN aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, En la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. -

El presente cuadro nos muestra en el Pre Tes que el personal directivo refleja que no son nada inspiradores en cuanto a los aportes académicos y laborales destacando en un notable porcentaje de que ningún directivo es líder en cuanto a las actividades laborales e interpersonales, por ello es que los porcentajes más elevados se encuentran NINGUNO el director 43.8%, el subdirector 1 y el subdirector 2 tienen un 34.4%.

Por otra parte, tenemos un notable cambio de los porcentajes después de aplicar el Coaching Estratégico a la comunidad educativa, todos los trabajadores han cambiado su percepción hacia el director y los sub directores, indicando que los directivos ahora se muestran inspiradores, gestores y estrategas, lo cual refleja que hemos sido asertivos y de bastante aporte en cuanto a las mejoras de las relaciones laborales y de comunidad educativa.

TABLA N° 2

REGISTRO DE OCURRENCIAS Y MOF

2. ¿Los docentes, administrativos y directivos, cuentan con un registro de ocurrencias de incidentes personales para la I.E.?

3. ¿Existe el Manual de organización y funciones de la I. E.?

PRE TEST

	SI		NO		EN DUDA		TOTAL	
INDICADORES	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
2	21	**60.0**	6	**17.1**	8	**22.9**	35	**100**
3	26	**74.3**	5	**14.3**	4	**11.4**	35	**100**

POS TEST

	SI		NO		EN DUDA		TOTAL	
INDICADORES	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
2	31	**88.6**	3	**8.6**	1	**2.9**	35	**100**
3	32	**91.4**	2	**5.7**	1	**2.9**	35	**100**

Fuente: Elaboración propia, FICHA DE OBSERVACIÓN aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, en la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. -

El presente cuadro Nº 2, nos muestra en el Pre Test que el personal directivo docentes y administrativos, se nota que, SI cuentan con un registro de ocurrencias e incidencias, reflejado en un 60 % frente a un 17.1% NO cuentan el 22.9% manifestó que está en duda; por otro lado, un 74.3 % que nos indica que la I.E. SI cuenta con su Manual de Organización y funciones, el 14.3% manifestó que No y solo el 11.4% está en duda.

Por otra parte, tenemos al Post Test que refleja un notable cambio de los porcentajes en cuanto que ahora la Institución Educativa SI cuenta con un registro de ocurrencias e incidentes reflejado en un 88.6% y en cuanto a que si la I.E. cuenta con un manual de funciones pues podemos evidenciar notablemente el cambio porcentual a un 91.4%, es decir que hay un notable cambio y mejora.

Frente a estos resultados podemos inferir que, después de haber aplicado las bases del coaching estratégico, los trabajadores de la Institución Educativa, ahora son conscientes de las existencias de dichos documentos de gestión.

TABLA N° 3

4. ¿Se observa un buen trato entre los trabajadores de la I. E.?

5. ¿Se observan agresiones físicas o psicológicas entre docentes?

6. ¿Existen grupos discrepantes y definidos entre los trabajadores de la Institución Educativa?

PRE TEST

	SI		NO		A VECES		TOTAL	
INDICADORES	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
4	6	**17.1**	15	**42.9**	14	**40.0**	35	**100**
5	2	**5.7**	18	**51.4**	15	**42.9**	35	**100**
6	19	**54.3**	5	**14.3**	11	**31.4**	35	**100**

POS TEST

	SI		NO		A VECES		TOTAL	
INDICADORES	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
4	26	**74.3**	3	**8.6**	6	**17.1**	35	**100**
5	2	**5.7**	30	**85.7**	3	**8.6**	35	**100**
6	5	**14.3**	26	**74.3**	4	**11.4**	35	**100**

Fuente: Elaboración propia, FICHA DE OBSERVACIÓN aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, en la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. -

En el presente cuadro podemos evidenciar que en el Pre Test, el indicador Nº 4 que entre el personal directivo y los docentes NO existe un buen trato lo que se ve reflejado en un 42.9 %, En cuanto a si observa agresiones físicas o psicológicas entre docentes un 51.4% indica que no. Por otra parte, tenemos a que si existen grupos discrepantes y definidos entre los trabajadores de la Institución Educativa es necesario considerar a un 54.3 % que opina que SI.

En el cuadro del Post Test podemos encontrar los resultados porcentuales en relación a una notable mejora en cuanto al Buen Trato en la Comunidad Educativa reflejado en un 74.3%. Ahora bien, también cabe menciona que ya no existe agresión de ningún tipo evidenciado en un 85.7%; y por último ya no existen grupos discrepantes lo que podemos apreciar en un 74.3%, notable mejora en el personal de la Institución Educativa.

TABLA N° 4

7. Actitud del docente, administrativo y directivo frente a la ocurrencia de incidentes personales es:

8. ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director y docentes:

9. ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director y administrativos:

PRE TEST

	BUENA		REGULAR		MALA		TOTAL	
INDICADORES	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
7	8	**22.9**	17	**48.6**	10	**28.6**	35	**100**
8	11	**31.4**	13	**37.1**	11	**31.4**	35	**100**
9	9	**25.7**	12	**34.3**	14	**40.0**	35	**100**

POS TEST

	BUENA		REGULAR		MALA		TOTAL	
INDICADORES	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
7	28	**80.0**	5	**14.3**	2	**5.7**	35	**100**
8	27	**77.1**	6	**17.1**	2	**5.7**	35	**100**
9	29	**82.9**	4	**11.4**	2	**5.7**	35	**100**

Fuente: Elaboración propia, FICHA DE OBSERVACIÓN aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, en la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. -

En el presente cuadro podemos evidenciar que en el Pre Test, que en cuanto a la actitud frente a incidencias el personal directivo y los docentes reacciona de manera regular lo que se ve reflejado en un 48.6 % regular el 28.6% mala, En cuanto a la realidad de relaciones interpersonales entre docentes y directivos un 37.1% indica que es regular y el 31.4% contestaron que es mala y finalmente en cuanto a la realidad de relaciones interpersonales entre docentes y administrativos el 40.0% es mala y el 34.3% es regular.

En el cuadro del Post Test podemos encontrar los resultados porcentuales en relación a una actitud frente a incidencias en la Comunidad Educativa se refleja en un 80%. Ahora bien, también cabe menciona que ya existe relaciones interpersonales adecuadas entre los docente y directivos evidenciado en un 77.1%; lo evidencia que se ha mejorado notablemente, finalmente las relaciones interpersonales entre directivos y administrativos ahora en un 82.9% es buena.

TABLA N° 5

RELACIONES INTERPERSONALES

10. ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre docentes:

11. ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre administrativos:

PRE TEST

	BUENA		REGULAR		MALA		TOTAL	
INDICADORES	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
10	8	**22.9**	11	**31.4**	16	**45.7**	35	**100**
11	7	**20.0**	11	**31.4**	17	**48.6**	35	**100**

POS TEST

	BUENA		REGULAR		MALA		TOTAL	
INDICADORES	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
10	26	**74.3**	6	**17.1**	3	**8.6**	35	**100**
11	25	**71.4**	8	**22.9**	2	**5.7**	35	**100**

Fuente: Elaboración propia, FICHA DE OBSERVACIÓN aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, en la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. -

En el presente cuadro Nº 5, son los resultados del Pre Test nos muestra la realidad de las relaciones interpersonales entre el personal administrativo y el personal docente lo cual se evidencia en la aplicación del pre test que un 45.7 % refiere que es mala, de otro lado el 31.4% manifestó que es regular y solamente un 22.9% respondió que las relaciones interpersonales son buenas.

En cuanto a la aplicación del Post Test podemos ver que hay un excelente cambio en cuanto a las relaciones interpersonales entre personal docente y otros docentes lo que se evidencia en un 74.3 %, el 17.1% regular y solo un 8.6% mala; por otro lado tenemos que, las relaciones interpersonales tenemos que el personal docente y administrativo se evidencia en un 71.4 % que ahora es buena, de otro el 22.9% es regular y solamente un 5.7% dijeron que es mala; es decir que, para la investigadora y la Institución Educativa estos resultados son muy favorables para la mejora del clima institucional, ya que es el producto de la aplicación de las bases del coaching estratégico.

TABLA N° 6
RELACIONES INTERPERSONALES

12. ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre administrativos:

13. Actitud del docente, administrativo o directivo frente a la ocurrencia de incidentes personales es:

PRE TEST

	BUENA		REGULAR		MALA		TOTAL	
INDICADORES	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
12	6	**17.1**	18	**51.4**	11	**31.4**	35	**100**
13	12	**34.3**	8	**22.9**	15	**42.9**	35	**100**

POS TEST

	BUENA		REGULAR		MALA		TOTAL	
INDICADORES	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
12	26	**74.3**	7	**20.0**	2	**5.7**	35	**100**
13	23	**65.7**	11	**31.4**	1	**2.9**	35	**100**

Fuente: Elaboración propia, FICHA DE OBSERVACIÓN aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, en la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. -

El presente cuadro Nº 6, presentamos los resultados del Pre Test el cual nos muestra objetivamente la realidad de las relaciones interpersonales entre administrativos lo cual se evidencia en el resultado que un 51.4 % refiere que es regular, el 31.4% que es mala y solo un 17.1% que es buena. Además, también observamos que un 42.9% indica que es mala la actitud del docente, administrativo o directivo frente a la ocurrencia de incidentes personales.

Cabe resaltar que en la aplicación del Pos Test se aprecia un cambio considerable ahora se tiene que las relaciones interpersonales se ven reflejadas en un 74.3 % es buena, un 20.0% que es regular y mínimamente un 5.7% dijeron que es mala; en cuanto al indicador Nº 13 ahora observamos un 65.7% refiere que es buena, la actitud del personal docente, administrativo y directivo. Siendo totalmente favorable para la investigadora y la Institución Educativa, puesto que el Coaching estratégico da resultados.

TABLA N° 7

14. ¿Cuál es apreciación del Clima Institucional entre el siguiente personal, dentro de la I.E.

PRE TEST

	MUY BUENA		BUENA		REGULAR		MALA		DEFICIENTE	
PERSONAL	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
DOCENTE/DIRECTOR	2	**5.7**	6	**17.1**	11	**31.4**	9	**25.7**	7	**20.0**
DOCENTE/DOCENTE	4	**11.4**	6	**17.1**	16	**45.7**	8	**22.9**	1	**2.9**
DOCENTE/ADMINITRATIVO	3	**8.6**	5	**14.3**	18	**51.4**	7	**20.0**	2	**5.7**

POS TEST

	MUY BUENA		BUENA		REGULAR		MALA		DEFICIENTE	
PERSONAL	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
DOCENTE/DIRECTOR	7	**20.0**	18	**51.4**	6	**17.1**	2	**5.7**	2	**5.7**
DOCENTE/DOCENTE	10	**28.6**	19	**54.3**	4	**11.4**	1	**2.9**	1	**2.9**
DOCENTE/ADMINITRATIVO	9	**25.7**	16	**45.7**	6	**17.1**	2	**5.7**	2	**5.7**

Fuente: Elaboración propia, FICHA DE OBSERVACIÓN aplicada a los Directivos, docentes y administrativos, autora: Bach. VILLENA FERNANDEZ, Karla Verónikha, En la I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal", del Distrito de Cerro Colorado, provincia y región de Arequipa- 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. -

Finalmente nos encontramos ante el último cuadro comparativo, que nos muestra el Pre Test, en relación al Clima Institucional entre docente/director se refleja en un 31.4% que es regular, el 25.7% que es mala; el clima entre docente/docente el 45.7% dijeron que es regular, el 22.9% manifestaron que es mala y finalmente un 51.4% reflejan que se manifiesta de manera regular el clima del docente/administrativo.

Por otra parte tenemos al Pos Test que, después de haber aplicado nuestra propuesta de mejora en las bases del coaching estratégico, se evidencia que en cuanto al Clima Institucional una mejora notable, ya es ahora Buena la apreciación entre docente/director una mejora a 51.4%, muy buena en un 20.0% y solo un 5.7% mala y deficiente; el clima entre docente/docente hay un notable incremento a un 54.3% que es buena, 28.6% que es muy buena, 11.4% regular y solo un 2.9% mala u deficiente y en cuanto al clima entre docentes y administrativos un 45.7% es buena, el 25.7% es muy buena, el 5.7% mala y deficiente. Hay un cambio importante en estos resultados.

3.2 MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA

3.3 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO: "APLICACIÓN DE LAS BASES DEL COACHING ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL. I.E. Nº 41026 "MARÍA MURILLO DE BERNAL" NIVEL PRIMARIO. AREQUIPA. 2018."

3.3.1.- PRESENTACIÓN

El ser humano es el resultado de su interrelación dialéctica con el entorno natural, social, moral y cultural en un sistema de producción determinado, interacción básicamente mediada por su conciencia, aunque también influida por los procesos inconscientes y ahora ha sido influenciada por el Coaching Estratégico.

La propuesta del "APLICACIÓN DE LAS BASES DEL COACHING ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL. I.E. Nº 41026 "MARÍA MURILLO DE BERNAL" NIVEL PRIMARIO. AREQUIPA. 2018", es una propuesta de la investigadora, la misma que permitirá que los problemas que presentan los trabajadores de la Institución Educativa, sean superados, lo que ayudará a corregir oportunamente deficiencias en el personal, en cuanto a la mejora del Clima Institucional y coadyuvará a la superación constante de los mismos en búsqueda de mejores resultados eficaces en cuanto a la mejora de la calidad del desempeño docente y aprovechamiento de los estudiantes, en la I.E. Nº. 41026 "María Murillo de Bernal" en el nivel primario, del distrito de Cerro Colorado en la provincia y región de Arequipa; como también se podrá desarrollar el desempeño del estudiante en las sesiones de capacitación y empoderamiento sobre las bases del coaching estratégico, en forma de seguimiento, monitoreo, evaluación en las diferentes sesiones de trabajo, específicamente se desarrollaron talleres, de las respectivas estrategias cognitivas de motivación.

3.3.2.- FUNDAMENTACIÓN

La gestión educativa en general está constituida por los componentes estructurales como la gestión institucional, la gestión administrativa, y la gestión pedagógica integrada por todos los actores educativos que constituyen una totalidad sistémica funcional, cuya unidad está supeditada a buen clima institucional que implica relaciones armónicas entre todos los componentes de la comunidad educativa. Las estrategias de gestión pedagógica desde esta perspectiva es un proceso de planificación, organización, capacitación, dirección y evaluación de todas las actividades realizadas por los docentes en la esfera curricular y didáctica. Vale decir es el proceso de elaboración de planes, ejecución y evaluación con el propósito central de cualificar el desempeño directivo, docente, administrativo y por ende el aprendizaje de los estudiantes. Teniendo en cuenta los docentes, estudiantes constituyen los ejes fundamentales de I.E. Nº. 41026 "María Murillo de Bernal" en el nivel primario, del distrito de Cerro Colorado en la provincia y región de Arequipa.

Las bases del coaching estratégico, es la que ha movilizado al sistema educativo, calificando tanto el proceso como resultado, mediante el uso de diversidad medios metodológicas en el campo curricular y de enseñanza – aprendizaje y capacitación.

La gestión pedagógica no es absolutamente autónoma, sino que está conectado y dependiente de otras instancias educativas. Es decir, es interdependiente manteniendo su especificidad funcional.

Frente a la problemática del clima institucional, no era otra cosa que afrontar con una posición alterna de solución teórica. Teniendo en cuenta que sólo se investiga donde existe problema y con el fin único de solucionar esa necesidad problémica que afecta a los usuarios y por ende a la institución educativa y a la misma sociedad. Por esta razón una investigación debe ser resolutiva, aportativa o contributiva del desarrollo de la sociedad, institución y de la ciencia.

En consecuencia, el problema mencionado y expresado en una necesidad social, educativa (bajo nivel del clima institucional), entonces cual es la importancia de esta propuesta. Vale decir para que sirva cuál es su aporte.

La presente propuesta constituye un aporte de solución a la problemática encontrada en la I.E. Nº. 41026 “María Murillo de Bernal” en el nivel primario, del distrito de Cerro Colorado en la provincia y región de Arequipa, porque contiene dimensiones, estrategias metodológicas y contenidos pertinentes y evaluación integral del trabajo, y está fundada en la Teoría de las Inteligencias múltiples de Howard Gardner, Teoría de la Inteligencia emocional propuesta por Daniel Goleman y la teoría del coaching de Ken Blanchard. En este sentido la presente propuesta se caracteriza por su novedad y originalidad y es sistémica compleja y dialógica, su “originalidad, reside en la manera en que se disponga en un conjunto de elementos ya conocidos y el uso que se haga de ese conjunto en su razonamiento”.

La importancia de esta propuesta radica en el aporte teórico conceptual y el enfoque multi-método, en el que saber y hacer de gestión pedagógica, como se afirma en el campo pedagógico: “no existe un solo método ni siquiera un método mejor que otro, lo que existe es un problema que requiere ser resuelto y para el cual hay que utilizar diversas herramientas de diversas disciplinas, porque todo problema es complejo, aun el más simple a la vista”.

3.3.3.- OBJETIVOS:

GENERAL:

Aplicar las bases del coaching estratégico basado en las teorías: de las Inteligencias múltiples de Howard Gardner, Teoría de la Inteligencia emocional propuesta por Daniel Goleman y la teoría del coaching de Ken Blanchard, para mejorar el clima institucional de la I.E. Nº 41026 “María Murillo de Bernal” Arequipa.

ESPECÍFICOS. -

- Realizar un diagnóstico situacional del clima institucional en la I.E. Nº 41026 “María Murillo de Bernal” Arequipa. 2018.
- Diseñar y proponer las bases de coaching estratégico al personal de la I.E. Nº 41026 “María Murillo de Bernal” Arequipa. 2018.
- Aplicar las bases de coaching estratégico al personal de la I.E. Nº 41026 “María Murillo de Bernal” Arequipa. 2018.
- Modelar las bases teóricas que sustenten la investigación
- Elaborar las estrategias para llevar a cabo la aplicación de las bases del Coaching Estratégico en la I.E.
- Llevar a cabo una evaluación constante e integral a todo el proceso de aplicación del Coaching Estratégico.
- Realizar un análisis crítico de los resultados del Pre test y del pos test.

3.3.4.- TALLERES APLICADOS EN EL COACHING ESTRATÉGICO

A. <u>Taller 1.- Ruptura del patrón</u> – Corresponde a mejorar los cambios de conducta en el personal de la I.E.

Una de las Bases del coaching estratégico es la llamada ruptura de patrón. Un patrón es un comportamiento o conjunto de comportamientos automáticos ante un determinado tipo de situaciones.

Por poner un ejemplo: el hecho de ponerse nervioso cuando hablas en público. En apariencia no parece ser algo que está en tu entero control. Te pones delante de un auditorio, empiezas a sentir cómo late tu corazón, tus manos se vuelven frías o sudorosas, respiras con rapidez, y mientras todo esto sucede en milésimas de segundo, en tu mente se produce un diálogo interior muy poco agradable: “lo estoy haciendo mal, todos ven mis nervios, me están juzgando, piensan que soy un desastre, etc.”

Es como si no fueras capaz de pararlo: un hecho concreto desencadena de repente una serie de pensamientos, creencias y procesos fisiológicos.

En realidad, esto sucede porque en varias ocasiones de nuestra vida (o incluso en una sola situación puntual, aunque muy intensa) este mismo hecho te ha producido pensamientos y emociones muy fuertes que muchas veces se ha anclado en el inconsciente. Y ahora, aunque conscientemente sepas que no hay peligro, parece que no puedes hacer nada por evitar sentirte así.

Pues bien, una ruptura de patrón consiste en entrar en ese torrente de emociones, pensamientos, diálogo interior y tu propia fisiología con el fin de romper de forma exagerada ese patrón. Lógicamente esa labor le corresponde al coach estratégico, que calibra el estado del coachee o participante del trabajo investigativo, viendo que ha entrado en ese bucle o ese torrente de emociones y lo rompe usando alguna técnica intensa, inesperada, sorprendente, de modo que el programa automático separa de repente, como si de un disco rayado se tratara, finalmente el Coaching estratégico permite a las personas a romper los patrones de conducta que estábamos acostumbrados y en realidad, es muy bueno cambiar de actitud.

B. T<u>aller 2.- Coaching en la docencia</u> – Mejora las prácticas pedagógicas y las relaciones interpersonales.

El coaching estratégico no solo está dirigido a docentes, sino también a directivos, administrativos padres de familia y estudiantes porque, es una estrategia que es usada hoy en día por lo general en muchos países, para contribuir al desempeño del directivo en su gestión, del administrativo en sus labores y al docente en el aula de clase, en diferentes aspectos que son importantes para poder guiar a un grupo de alumnos.

Se plantea que el coaching estratégico, es una buena herramienta con el fin de desarrollar habilidades en el directivo, administrativo, y el docente aplicable, a las aulas de clase, así mismo, comportarse como una persona con buena actitud de trabajo y sobre todo su contribución al clima institucional, buenas relaciones interpersonales, comunicación asertiva, inteligencia emocional, trabajo en equipo entre otras.

La práctica del coaching estratégico en cualquier ámbito de nuestra vida es necesaria dado que nos guía aun cuando pensamos que estamos haciendo lo correcto, nos ubica en un plano más real en la vida y nos direcciona con el fin de despertar en nosotros la habilidad para ser más creativos e innovadores con cada obstáculo que se nos presente.

La investigadora ha trabajado diversos temas motivadores, dentro del taller de Coaching en la docencia, por ejemplo:

A) Las personas pueden generar conversaciones provocadoras:

- Escuchar lo que el interlocutor dice y no dice.
- Cuestionarse lo que se escucha.
- Hacer las preguntas adecuadas.
- Buscar claridad.
- Compartir con el participante, lo que sabes y cómo te sientes.

B) Revelar el participante, a sí mismo:

- Cuanto mejor se conoce uno a sí mismo, mejores decisiones pueden tomar.
- Ayudar al cliente a descubrir sus dones, talentos, deseos, valores, necesidades y sueños, así como ayudarles a entender que es lo que les motiva e inspira.
- Resultado. Un cliente bien informado, que avanza rápidamente por el camino del auto-descubrimiento.

C) Sacar grandeza de su interior y ponerla al servicio de los demás:
El participante de la I.E. Nº. 41026 “María Murillo de Bernal”, debe sacar a la superficie y desarrollar la grandeza del prójimo, aumentando sus estándares, para poder desarrollarnos como personas y contribuir al clima institucional adecuado, que es la problemática que la investigadora desea dar solución.

D) Comunicar claramente:
Cuanto más clara sea la comunicación, menos se interpone en el camino de un gran Coaching en la docencia, es por esto que debemos limpiar toda aquello que nos impida un buen estilo de comunicación, debemos empezar por eliminar ciertos prejuicios, juicios, necesidades insatisfechas, como “deberías”, “podrías”, discursitos, agendas, arrogancia y miedos.

C. <u>Taller 3.- Cambio de identidad</u> – Pretende mejorar el YO interior, para promover el cambio de identidad.

En el presente taller, la investigadora ha motivado a los trabajadores de la I.E. demostrar un cambio en la persona; y el cambio más profundo, más transformador, más increíble es sin duda el de identidad.

Imaginemos un Iceberg y veremos que, la parte de arriba del iceberg es lo que los demás ven en nosotros: el entorno en el que nos movemos y nuestro comportamiento externo, pero la parte más escondida, está justamente en la profundidad, están las habilidades, creencias, valores y la identidad.

Pero más abajo del iceberg, podemos encontrar, a un nivel un poco más profundo, nuestras habilidades que no se ven a primera vista, después nuestras creencias o pensamientos que tomas por verdades absolutas. Debajo de éstas, a mayor profundidad están los valores, los principios que guían nuestra vida.

Y ya muy en el fondo se encuentra nuestra identidad. Acceder a ella no es nada fácil, romper la identidad, cambiarla, modificarla, es uno de los ejercicios más bonitos y más retadores para un instructor o coach. No todos los procesos de coaching estratégico, llegan a este nivel, porque es el participante es quien debe estar dispuesto y preparado para bucear a niveles tan profundos de su manera de ser. Es de vital importancia que, nuestra identidad esté alineada con nuestros objetivos. Es importante hacer crecer nuestra identidad, expandirla, sacarla fuera del confort, ponerla en situaciones incómodas.

El problema con la identidad es que, si mantenemos una mentalidad de víctima, de baja autoestima, de inseguridad constante... nuestros resultados van a ser del mismo tamaño. Y es que, aunque luchemos por cambiar de situación, por prosperar, nuestra identidad pequeña te saboteará en cada intento, luchará por mantenerse, por seguir siendo la misma, por todo lo expuesto, la investigadora ha conseguido ese cambio de identidad de manera satisfactoria.

D. <u>Taller 4.- Camino del escalador</u> – corresponde a la mejora y crecimiento personal y profesional en los trabajadores.

Es importante empezar a planificar por el final, por el estado ideal. Este taller desarrollado y aplicado por la investigadora, trabaja la técnica que toma el nombre de la modalidad utilizada por los montañistas, para definir el camino más adecuado, para alcanzar la cumbre. No obstante, como parte del coaching estratégico, esta técnica puede ser de utilidad para abordar determinados retos individuales o conjuntos (que en nuestro caso es: mejorar nuestro clima institucional). Primero se define el objetivo y, partiendo de éste, se avanza hacia atrás, creando una serie de escalones hasta llegar al cambio más pequeño que haya que introducir.

A través del Coaching Estratégico se consigue mejorar y armonizar la relación y la funcionalidad del equipo y de las personas y, en consecuencia, maximizar el rendimiento de la empresa. Entre otras cosas, permite:

- Adquirir y ampliar las técnicas resolutivas.
- Redefinir la visión ante las circunstancias actuales.
- Decidir y ampliar planes de acción para mejorar situaciones concretas.
- Aprender diferentes formas de comunicación efectivas.
- Gestionar la misma situación desde otra perspectiva.
- Esclarecer los objetivos que se quieren alcanzar.
- Analizar lo que ha funcionado y lo que no.
- Poner en práctica un plan estructurado para alcanzar lo que queremos.
- Seguir cada fase de cambio.

E. T<u>aller 5.- Entrena tus emociones</u> – Corresponde al desarrollo de las habilidades blandas y control emocional.

Se habla mucho de la Inteligencia emocional, del autor Howard Gardner, que en el taller aplicado por la investigadora se ha transformado en fortaleza emocional. Es un tema recurrente en la Psicología, el Coaching estratega y cualquier otra metodología relacionada con el Desarrollo Personal. Sin embargo, los participantes, no suelen saber de qué va exactamente esto de la fortaleza emocional.

Se oye muchas veces a las personas decir: “es que yo no puedo, no soy fuerte”. Y hay una parte de verdad en sentirse incapaz a veces, pero no es exactamente así… Como para cualquier otra “habilidad”, podemos nacer más o menos dotados, pero la clave está en trabajar, en desarrollar nuestras capacidades.

La cuestión más relevante es que, a menudo, cuando llegan las personas a participar en eventos de coaching estratégico, es porque quieren levantar mucho peso sin haber hecho un solo día de entrenamiento, por ello es que, la investigadora, se ha preocupado en que cada uno de los participantes de la I.E. sean personas comprometidas y participativas. Las dificultades nos pueden llegar en cualquier momento.

Hay un dicho muy extendido que guarda una clave importantísima para alimentar nuestra fortaleza emocional. A menudo las personas que recurren a las bases del coaching, es porque están pasando un bache, una situación en sus vidas que les sacude (a veces muy violentamente) y les hace replantearse todo. Nos dicen desde pequeños: “Nunca se sabe lo que tienes hasta que lo pierdes”. Esta frase suena, ¿verdad? ¿Quién no ha oído esto alguna vez? o incluso lo hemos dicho, o pensado…

Pues bien, la herramienta que la investigadora presenta para trabajar la fortaleza emocional, desde ya (no esperemos a estar viviendo una situación difícil para ello), es desterrar para siempre esta expresión. No debemos permitir que, nuestro día a día nos impida apreciar todo lo que bueno y magnífico que sí tenemos. Hasta en los momentos más terribles hay cosas, personas, emociones, a las que aferrarse. Pero como no le hemos dado cabida en nuestra vida, no las hemos hecho presentes, nos cuesta encontrarlas.

Pensemos por un momento en todo lo que sí tenemos hoy. Eliminemos los “peros”, los “y si” y los “quizás”. Es nuestra decisión si nos enfocamos en ellos. Asumamos la responsabilidad que tenemos, en valorar cada emoción, persona, experiencia, lo que sea… que tienes contigo, asume tu fortaleza individual.

¿Y si nos comprometiéramos a desterrar la aceptación de vivir en la ignorancia de todo lo bueno que tenemos? ¿Y si educásemos a nuestros hijos, nuestros estudiantes en la gratitud diaria por todo lo que nos rodea? Y, ojo, no estamos hablando de ser personas conformistas.

Tenemos todos el poder de elegir a qué queremos dar cabida en nuestra vida, en nuestros pensamientos. Es nuestra decisión. Conocemos a personas extraordinarias a las que les han sucedido cosas duras, de ésas que parten el alma, y deciden enfocarse en lo bueno.

Dentro del taller "Entrena tus emociones", se ha trabajado este ejercicio: "estés en la situación que estés, dedica un tiempo al día a valorar lo que has tenido hoy". Si vas a levantar a tus hijos por la mañana, hazlo consciente del privilegio de ese momento, que suele quedar oculto en las prisas de la jornada. Si de camino al trabajo suena en el coche tu canción favorita, disfrútala como el regalo que es. Si miras al cielo y hay una nube enorme con forma de elefante, siente la belleza de la Naturaleza. Hay mil mensajes ocultos en nuestro día que no nos molestamos en descifrar porque estamos anestesiados y pensamos que viviremos eternamente. Pero, y si ese café que te estás tomando fuera el último, ¿no lo saborearías? ¿No prestarías atención a los detalles?, cuando ya sabes que son los últimos, uno va disfrutando más de lo que tiene y realmente mira la vida de otra manera.

Pues esta es una manera que se ha trabajado, para entrenar la fortaleza emocional. Así de sencilla, parece un disparate. Pero no lo es. Si nuestro día está lleno de pensamientos de gratitud, de consciencia por todo lo bueno, no solo conseguirás tener una vida más plena a diario. Cuando vengan mal dadas, que vendrán porque es inevitable, podremos recurrir a nuestra "fuerza" siempre que lo necesitemos. Será como un comodín en momentos de zozobra.

F. <u>Taller 6.- Coaching en las aulas</u> – Fomento de generalización del coaching en las aulas, para mejorar actitudes en el aula.

En el presente taller, la investigadora puso de manifiesto la importancia de este aspecto del Coaching en las aulas; y ello estriba en el poder de la conversación que va a mantener el coach estratégico (docente capacitador) con el coachee (participante o alumno).

La conversación es la forma en que percibimos al otro. A través de ella, sabemos lo que ocurre alrededor y establecemos pautas de conducta o acciones para dar una respuesta efectiva. Esta conversación, contiene información que tiene su origen en el lenguaje y en el pensamiento y la transmitimos no solamente estableciendo una secuencia ordenada de códigos verbales, para que los otros lo comprendan, sino que también cobra especial importancia la comunicación no verbal.

El estudio de los pilares de la comunicación en las aulas, responde a la interrogante ¿cuál es la relación entre lenguaje y pensamiento dentro del aula?, para explicar dicha relación nos centraremos en las teorías de autores significativos al respecto, concretamente resalta las aportaciones de Piaget y Vygotsky comparando ambas teorías y resaltando sus diferencias y termina con Luria y sus estudios respecto a las funciones del lenguaje.

También, ¿además del lenguaje verbal, ¿qué otros códigos no verbales utilizamos para comunicarnos?, para ello primero se ha explicado, el papel del lenguaje verbal y el pensamiento y después la expresión corporal diferenciando el papel de algunos de sus principales elementos: expresiones faciales, miradas, gestos y posturas, y continúa con la expresión simbólica describiendo el proceso a seguir desde un punto de vista educativo para favorecer el proceso.

El dominio progresivo de las habilidades de uso de la comunicación dentro del aula, es un factor decisivo en el proceso de coaching estratégico, a la vez que es difícil explicar la evolución del lenguaje sin relacionarlo con el medio social y la capacidad intelectual.

Para que todo esto pueda llevarse a cabo con éxito será imprescindible un buen conocimiento del lenguaje por parte del coach estratega. Por eso, dentro del taller, se ha comenzado analizando: cómo se desarrolla el lenguaje y cuál es su relación con el pensamiento, para profundizar después en la comunicación no verbal.

Se continuó, destacando la conversación como herramienta principal para convertir nuestro pensamiento en acciones, otorgando el poder que supone la entrevista como recurso en el proceso de coaching estratégico.

Finalizaremos identificando los recursos y habilidades necesario para practicar el proceso de coaching en el aula.

G. <u>Taller 7.- Sobre escucha activa</u> – Corresponde al indicador: del desarrollo y mejoramiento de la empatía, en las personas.

El taller propuesto por la investigadora sobre la escucha activa, es una de las habilidades más importantes del Coaching estratégico.

En el taller el Coaching estratega, utilizó experiencias personales activas, pero es necesario decir que, el Coach profesional posee ciertas habilidades que le sirven para guiar al coachee (participante o alumno) durante su proceso de Coaching. De todas esas habilidades y aptitudes, la principal y más importante es la escucha activa.

La escucha activa es poner atención al lenguaje verbal y no verbal, pero también atención a las emociones que la otra persona siente e intenta transmitirnos, todo ello sin juzgar y desde la empatía (poniéndonos en su lugar).

La escucha es fundamental en las relaciones humanas. Sin escucha no hay comunicación. De hecho, es uno de los elementos obligatorios que nos enseñan cuando aprendemos el modelo de comunicación básico:

Escuchar no es:

- Confrontar o decir tu opinión de manera agresiva.
- Interrumpir constantemente a quien está hablando.
- Dar consejos.
- Juzgar a quien está hablando.
- Echar la culpa a quien habla.

En las bases del coaching estratégico, permite aplicar un método activo y personalizado, para mejorar como persona, una forma de autoconocimiento mediante preguntas que realiza el coach para guiarte en tu proceso de alcanzar ese estado deseado al que quieres llegar. Para poder preguntarte las preguntas adecuadas, el coach tiene que haberte escuchado, pero esa escucha es una escucha activa.

¿Qué es la escucha activa?

La escucha activa es poner atención al conjunto de lo que está diciendo el emisor (tanto verbal como no verbalmente), es poner atención a esos mensajes implícitos (aquello que se quiere decir y no se dice, a la discrepancia entre la comunicación verbal y no verbal y a los efectos que provoca en nosotros las palabras que se dicen.

Un ejemplo sería cuando las mujeres decimos “No me pasa nada”. ¡¡En realidad pasa todo!! Una buena escucha activa detectaría que el lenguaje verbal dice que todo está bien, pero el lenguaje no verbal revela todo lo contrario (respiración agitada, cuerpo tenso, brazos cruzados, barbilla mirando hacia arriba…). Además, las palabras son pronunciadas en un tono que produce en nosotros una sensación de incomodidad y desasosiego, también habría que detectar eso.

Y es que la escucha activa es el pilar fundamental de la empatía.
La empatía es la capacidad de conocer, aceptar y respetar las ideas y emociones del otro. No es exactamente pensar y sentir de la misma manera. La empatía implica comprender la situación y la experiencia que está viviendo la persona que está hablando para poder comunicar eficazmente una respuesta adecuada.

La empatía también está muy relacionada con la asertividad.

Lo que SÍ se debe hacer en el coaching estratégico:

Para desarrollar la escucha activa, la clave es apoyar incondicionalmente a la persona analizando diferentes perspectivas y permitirse adoptar distintos puntos de vista. Todo ello desde la comprensión y aceptación emocional de la persona que habla.

Con esta aptitud el Coach es capaz de dirigir al coachee hacia su meta, ya que poniendo atención en cómo habla, la postura corporal, la comprensión de sus emociones, etc., será capaz de realizar las preguntas adecuadas que lleven al cliente a conocer cuáles son sus limitaciones.

La comunicación emocional eficaz, utiliza la interrelación de dos elementos, el Coaching y la inteligencia emocional están íntimamente ligados. No se puede intentar conseguir un objetivo sin tocar las emociones, ya que la tensión emocional es la que te ancla a la zona de confort, pero también necesitamos emociones para movernos: motivación. Por tanto, para generar un ambiente de comunicación eficaz se necesita un emisor y un receptor que sean capaces de crear un clima lo suficientemente cómodo para expresar sentimientos íntimos y que permita la flexibilidad de analizar el problema desde distintas perspectivas. Para ayudar a una persona no es recomendable usar una confrontación agresiva, sino más bien ayudarle a que busque las ventajas e inconvenientes de esa opción. Eso es lo que se hace en Coaching: no juzgar.

Espero que te haya gustado y hayas aprendido un poco más la tarea del Coach. Otro día te seguiré contando qué otras habilidades tiene el buen Coach.

H. <u>Taller 8.- Sobre la asertividad</u> – corresponde al mejoramiento de la toma de decisiones en diferentes escenarios.

En este taller de asertividad, la investigadora ha hecho vivenciar a los participantes, experiencias asertivas, tal como si de un acto reflejo y meramente cotidiano se tratara, a menudo olvidamos la importancia de la comunicación en nuestras vidas, en tanto que ésta supone el proceso más importante de la interacción del ser humano. De hecho, una buena comunicación nos permite la construcción de vínculos sociales más fuertes, satisfactorios, auténticos y posibilitadores.

En este sentido, como herramienta de comunicación y habilidad social, la asertividad se convierte en un factor imprescindible.

La asertividad puede definirse como una habilidad social gracias a la cual una persona es capaz de decir: “Yo soy así”, “eso es lo que yo pienso, creo, opino”, “éstos son mis sentimientos sobre este tema”, “éstos son mis derechos”… Y dice todo esto respetando a los demás y respetándose a sí mismo. La conducta asertiva abarca lo que se dice y cómo se dice, es decir, tanto las formas verbales como las no verbales: mirada, gestos, tonos de voz, actitudes, etc.

La conducta asertiva implica siempre el respeto a la integridad de las personas y el respeto a la integridad del otro, y en este sentido es una habilidad social también relacionada con la comunicación.

La conducta asertiva no es una llave mágica con la cual se puede conseguir siempre lo que uno quiere, pero el actuar de modo asertivo provoca que la persona esté bien con ella misma y con los demás. Es decir, hay un grado de satisfacción personal porque el individuo

ha manifestado lo que quería sin contradecirse ni humillarse, y al mismo tiempo ha sido respetuoso con el otro.

Vista la importancia de la conducta asertiva, los invitamos a desarrollar vuestra asertividad con el fin de comunicarse bien y así, relacionarse mejor.

3.3.5.- DIMENSIONES DE LA PROPUESTA:

- **Dimensión Pedagógica**

¿Las posibilidades educativas que ofrece la tecnología - las pedagogías electrónicos - quizás no tanto sobre nuevas formas de aprendizaje como nuevas formas de estudiar (y por tanto la enseñanza)?

En primer término, debemos conceptuar a la e-pedagogía como: el diseño de aprendizaje que incorpora la calidad de la educación, los valores y la eficacia de las actividades de enseñanza, aprendizaje y evaluación apoyados por la tecnología.

Le E-pedagogía también llamada E-learning son herramientas que soportan los tipos de modelos mencionados anteriormente no están muy lejos de su alcance. Las herramientas actuales centrales web permiten al personal con facilidad para publicar recursos educativos en la web, integrar un panel de discusión en línea, un cuestionario interactivo, una conferencia de vídeo, o crear interacciones virtuales con sitios remotos y personas.

Una cosa está clara: e-learning es pedagógicamente menos útil si se le trata como un extra opcional. En lugar de proporcionar contenido bien organizado, tal vez deberíamos adoptar un enfoque más reflexivo, el enfoque negociado para el diseño de e-learning - que se extiende el modelo de nuestra gama actual de la enseñanza de las técnicas, en lugar de esperar cambios radicales en la cultura o la pedagogía.

- **Dimensión Psicológica**

¿A qué ritmo debe generarse el proceso de aprendizaje? Esta dimensión aparentemente cuantitativa, tiene rasgos cualitativos de suma importancia, pues la percepción del sujeto en formación como parte de una masa indiferenciada o como un individuo con necesidades y habilidades muy específicas es un asunto crucial en la formación educativa. La periodicidad de la labor docente define el tiempo que se debe considerar para las diferentes asignaturas, desde la planeación, el desarrollo de los contenidos planeados y reconocidos como deseables y determinar el espacio para el encuentro entre maestro y estudiante.

Es necesario para ello contar con una planeación del tiempo tanto del instructor del Coaching estratégico como de los participantes de la Institución Educativa “María Murillo Bernal”.

- **Dimensión Sociológica**

¿En quién se centra el proceso de aprendizaje, en el estudiante o en el profesor? Aquí corresponde identificar quién es el sujeto activo en los diferentes momentos del acto educativo: planeación, conducción, supervisión. ¿Cuáles son los roles de cada trabajador de la Institución? Los cuales están determinados por las concepciones teóricas planteadas en las anteriores dimensiones.

La discusión entre los roles que corresponden a directivos, profesores, administrativos y estudiantes, es como dice Eisner (1998, p. 16) «tan viejas como la propia historia» pues ya desde los Clásicos Aristóteles y Sócrates, entre otros, esto era evidente.

Tradicionalmente, el profesor, ha ocupado el lugar principal del escenario educativo, desde esta concepción el maestro tiene el hábito de monopolizar el discurso de manera continua. Es sorprendente, si se hace un registro del tiempo que utiliza el profesor, y el que usa un estudiante; en una sesión ordinaria, es enorme la cantidad de tiempo que el profesor utiliza.

- **Dimensión Filosófica**

¿Qué tipo de persona se quiere formar, en las Instituciones Educativas? Como se dijo anteriormente la respuesta a esta pregunta se deriva de la que se ofrezca a la anterior. El tipo de estudiante que se pretende formar dista mucho entre una concepción positivista, racionalista y una marxista. Sin ser reduccionistas de los principios de estas corrientes, pero con la intención de clarificar, se puede decir que en una concepción positivista se trabaja por formar un ser humano que se adapte y funcione en la estructura social existente, mientras que al menos teóricamente, la corriente marxista promueve en su esencia una transformación de la organización existente en donde el sujeto promueve la lucha de clases, como base de un cambio estructural.

- **Dimensión Epistemológica**

La pregunta básica aquí es, ¿cuál es la orientación teórica de las bases del Coaching estratégico? Hacerse esta pregunta implica identificar las teorías que sustentan las bases estratégicas, los cuales son el resultado de la producción material y científica de una determinada sociedad y de un determinado momento histórico. La orientación teórica consiste no sólo en la producción de textos que contienen distintas ideas en torno a la formación de cierto tipo de hombre (dimensión filosófica), se erigen otros elementos como criterios de evaluación y creación de situaciones específicas para las instituciones educativas. La formación está articulada en un discurso más amplio y se le reconoce como perteneciente a un amplio conjunto teórico, por ejemplo, positivismo, funcionalismo, marxismo, entre otros.

Cuando está suficientemente explicitada esta orientación teórica y epistemológica, se pueden identificar los distintos elementos que permiten la construcción de una visión particular del sujeto que participa del acto educativo y es de ahí de donde se deriva la respuesta al resto de las dimensiones.

3.3.6.- EJES TEMÁTICOS APLICADOS.

- Principios y fundamentos
- Estados mentales y emocionales.
- Necesidades humanas
- Los valores y reglas
- Patrones de comportamiento.
- Técnicas de diálogo
- Aplicación de la Programación Neuro Lingüística

CONCLUSIONES

Primera :

Se diseñó y aplicó el instrumento de investigación (la encuesta), la cual permitió diagnosticar el nivel del Clima Institucional, con lo que se logró demostrar la necesidad de proponer la aplicación de las bases del coaching estratégico para mejorar el Clima Institucional en la I.E. “María Murillo de Bernal”.

Segunda :

El cuadro N° 12, los indicadores N° 10, 11 y 12, los porcentajes más altos se concentran en las alternativas REGULAR Y MALA, donde los trabajadores están reconociendo que tienen cierta deficiencia en cuanto a las relaciones humanas, y el clima institucional.

Tercera :

Los resultados del contraste del pre test y post test, han permitido a la investigadora demostrar que la aplicación de las bases del coaching estratégico, han dado resultados notorios, porque todos los trabajadores de la I.E. “María Murillo de Bernal” han contribuido a la mejora del clima institucional.

Cuarta :

Se ha logrado diseñar y aplicar la propuesta: de las bases del coaching estratégico con lo cual se logró mejorar el Clima Institucional en la I.E. “María Murillo de Bernal”, cumpliendo así con el objetivo de la investigación.

RECOMENDACIONES

Primera :

Esta Propuesta: “Aplicación de las bases del coaching estratégico para mejorar el clima Institucional. I.E. Nº. 41026 “María Murillo de Bernal” en el nivel primario. Arequipa”; sirve de instrumento como guía y orientación en la tarea de gestión educativa, y debe ser aplicada y desarrollada en otros contextos de similar problemática.

Segunda :

La investigadora recomienda que las bases del coaching estratégico para mejorar el clima Institucional, sea difundido y aplicado en otras Instituciones Educativas, del ámbito de la región de Arequipa, para lograr una mejora en el clima Institucional.

Tercera :

Todos los trabajadores de la Institución Educativa deben participar activa y permanentemente en talleres vivenciales de las bases del coaching, para mejorar su calidad personal y profesional, de esta manera lograr cambiar conductas de manera positiva, y contribuir a la calidad de gestión educativa.

BIBLIOGRAFÍA

Aguado Muriel, Ricardo. (1989). “Estadística Elemental”. Ediciones R.A.; Impreso en Talleres Gráficos de la editorial Educativa INIDE. Lima-Perú.

Asencio Montoya José Luis (2007). Tesis “el clima institucional y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar del Callao”, Lima - Perú

Blanchard Kenneth Hartley, (1993) Linked: The New Science of Networks Cambridge, MA, Perseus Publishin

Blanchard Kenneth Hartley, (1995) “La colaboración comienza con usted”, Parisi – Carew Eunice Ripley, Editorial Paidos – Empresa.

Blay Fontcuberta, Antonio: (1969) “Lectura rápida”. Primera Edición. Editorial Iberia. Barcelona.

Bustos, Paulina y MIRANDA, Mauricio (2001) Clima Organizacional. Santiago. Lautaro.

Calero Pérez, Mavilo. (1999) “Estrategias de educación constructiva” Primera edición. Edit. San Marcos. Lima Perú

Caligiore Matos, Antonio (2005) “Diagnostico del clima organizacional y el desempeño docente en las carreras profesionales de Medicina y Enfermería de la Universidad Cayetano Herehia” Lima Perú

Castro Pérez, Luis. (2004) Percepciones acerca del clima organizacional: resumen de una investigación. (En Red) Disponible.

Carrasco Díaz, Sergio (2002) Tesis titulada: “Gestión educativa y calidad de Formación profesional en la Facultad de educación de la UNSACA”. Lima.

Charaja Cutipa, Francisco. (1997) “Manual de Investigación”. Segunda Edición. Editorial Titicaca. Puno-Perú.

Chávez Gutiérrez, Tenorio. (2007). Análisis de los Factores en la Motivación del personal docente: estudio de caso del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No. 198

Chiavenato Idalberto, (2001) Administración: Proceso Administrativo, Editorial McGraw-Hill/ Interamericana – Bogotá - Colombia

Cornejo Valdivia, Ricardo. (1997). Bases Teóricas de la Investigación. Arequipa-Perú.

Crisólogo Arce, Aurelio. (2005) “Diccionario Pedagógico”. Ediciones Abedul. E.I.R.L.Lima – Perú.

Dance Rios, Frank. (1993) Teoría de la Comunicación Humana. Edit. Troquel. Buenos Aires

Dessler, G. (2001). Administración de Personal, Estado de México, Prentice Hall, pp. 181-183.

Ernest Barrera, Young “Manual del Director de RRHH”. Escuela de maestrías de La Universidad de EADA Barcelona-España 2002.

Gamarra Candia, Wilber Fernando, JIMENEZ SANCHEZ, Christian Joel, 2007, Tesis “Capacitación vía Coaching a los integrantes de la Cámara pyme del sector textil – tejidos Arequipa 2007”, Universidad San Pablo, Arequipa.

Gálvez Vásquez, José. (1992) “Métodos y técnicas de aprendizaje teoría y práctica. Primera Edición. Impresión. Asociación Martínez. Cajamarca.

Gardner Howard (1998) "An authors frame of mind [Review of Frames of mind: The theory of multiple intelligences]". New Ideas in Psychology 3

Gardner Howard (1995) "A Reply to Perry D. Klein's 'Multiplying the problems of intelligence by eight'". Canadian Journal of Education 23 (1): 96–102.

Gleick, J., (1987). Chaos: The Making of a New Science. New York, NY, Penguin Books.

Goleman (Daniel 1995) Inteligencia Emocional (Kairós, 1996)

Goleman (Daniel 1997) La práctica de la Inteligencia Emocional (Kairós S.A., 1996)

Goncalvez, Alexis. (1997) Artículo de Internet “Dimensiones del Clima Organizacional”. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), Internet, diciembre.

Gonzales, Arthur. (2004) “Enseñanza de un buen ambiente de trabajo”. Centro Regional de ayuda. México.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar" Metodología de la Investigación" 3ra Edición. Mc graw hill Interamericana. 2003.

Juárez Candia Pamela, Guiselle (2010), Tesis: "La Inteligencia emocional y comunicación asertiva como factor de éxito dentro de las 11 empresas". Universidad Nacional de san Agustín, Arequipa.

Landa Castañeda Horacio (1997), Documentación e Información sobre la Vivienda, Instituto Nacional para el Desarrollo de la Comunidad Rural y de la Vivienda Popular, Huancayo Perú.

Manrique Fernández, Luis Silverio (2004) "El maestro de la excelencia Metodologías Modernas", Buenos Aires.

Meneses, Ernesto. (1999). Educar comprendiendo al niño. 7ma. Edición, Editorial Trillas. México.

Milla Castro Antonio Tesis: "Relación del Clima Institucional y el rendimiento académico de la Institución Educativa No 7096 "Príncipe de Asturias" de Villa el Salvador, (2008)

Ministerio de Educación (2004) "Diseño curricular Nacional de la educación básica regular. Lima Perú.

Ministerio de Educación. (2004) Ley General de Educación. Análisis específico de la Ley General, pág. 3.

Monjas Casares, M.I. (1999) Programa de enseñanza de habilidades de interacción social (PEIS) para niños de edad escolar. Madrid: CEPE.

Perry Zeus, Skiffngton Suzanne. (2007) "Guía completa de Coaching en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Año 2007 España,

Ramos Barriga. Miguel (2006) Procedimientos para realizar una investigación científica, Editorial Max Weber – Cali Colombia.

Robbins, Stephen. (1993) Comportamiento Organizacional. 8ª. edición, Editorial Pretince Hall,. México.

Robbins/Coulter. "Administración" Editorial: PEARSON EDUCACIÓN, Editorial: PEARSON EDUCACIÓN, México – 2005.

Rosental. Diccionario Filosófico. Ed. Popular. Lima. 1996.

Sánchez Herrera, Antonio. (1998) Paradigmas del Clima organizacional e Institucional, Editorial Trillas, México.

Sánchez Soto, Juan Manuel 2005, Tesis “Influencia de la gestión universitaria en el clima Institucional: un estudio comparativo de tres universidades”, Universidad Mayor de San Marcos, Lima.

Stoner F. James. “Administración”. Editorial, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 6ta Edición. México. 2003.

Tafur Portilla, Raúl “La Tesis Universitaria” Editorial Mantaro, Primera Edición 1995, Lima-Perú.

LINKOGRAFIA

"UNPRG" (2009) Metodología de la investigación científica. Lambayeque Perú

Capacitación docente: Perú Educa:

http://www.perueduca.pe/capacitacion-docente

Clima Institucional en los docentes:

http://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/52746/1/CEH-EF-CUBIDES-Clima%20institucional.pdf

Clima Institucional y desempeño académico:

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2405/Saccsa_cj.pdf;jsessionid=F6EB9A7F4FBE193B95F976C408BBAC7D?sequence=1

CEDU: Centro de extensión Educativa:

http://www.ipnm.edu.pe/page/centro-de-extension-educativa/curso-y-talleres-de-capacitacion/

Inteligencia Emocional:

http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/librosdigitales/maslibros/Goleman%20Daniel%20-%20Inteligencia%20Emocional.PDF

Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa:

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5650/GAMARRA_RAMIREZ_HELEN_PERCEPCION_COMAS.pdf?sequence=1

Participación y clima Institucional:

http://www.minedu.gob.pe/curso-diplomadoysegundaespecialidad-directivos/pdf/mod2y3/modulo3-participacion-clima.pdf

Teorías cognitivas contemporáneas

http://web.cocc.edu/cbuell/theories/cognitivism.htm.

ANEXOS

ANEXO Nº 01

FICHA DE OBSERVACIÓN

DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Cargo que ocupa:

Docente ( )
Director ( )
Subdirector ( )
Administrativo ( )

1. El tipo de liderazgo del equipo directivo es:

	Director	Subdirector1	Subdirector2
a) Inspirador			
b) Gestor			
c) Estratega			
d) Ninguno			

2. ¿Los docentes, administrativos y directivos, cuentan con un registro de ocurrencias de incidentes personales para la I.E.?

SI ◯ NO ◯ EN DUDA ◯

3. ¿Existe el Manual de organización y funciones de la I. E.?

SI ◯ NO ◯ EN DUDA ◯

4. ¿Se observa un buen trato entre los trabajadores de la Institución Educativa?

SI ◯ NO ◯ A VECES ◯

5. ¿Se observan agresiones físicas o sicológicas entre docentes?

SI ◯ NO ◯ A VECES ◯

6. ¿Existen grupos discrepantes y definidos entre los trabajadores de la Institución Educativa?

SI ◯ NO ◯ A VECES ◯

7. Actitud del docente, administrativo y directivo frente a la ocurrencia de incidentes personales es:

Buena ◯ Regular ◯ Mala ◯

8. ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director y docentes:

Buena ◯ Regular ◯ Mala ◯

9. ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director y administrativos:

Buena ◯ Regular ◯ Mala ◯

10. ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre docentes:

Buena ◯ Regular ◯ Mala ◯

11. ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre administrativos y docentes:

Buena ◯ Regular ◯ Mala ◯

12. ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre administrativos:

Buena ◯ Regular ◯ Mala ◯

13. Actitud del docente, administrativo o directivo frente a la ocurrencia de incidentes personales es:

Buena ◯ Regular ◯ Mala ◯

14. ¿Cuál es apreciación del Clima Institucional entre el siguiente personal, dentro de la I.E.

	Docente/Directivos	Docente/Docente	Docente/administrativo
a) Muy Buena			
b) Buena			
c) Regular			
d) Mala			
e) Pésima			

ANEXO 2

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL

DIRECTIVO – DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

Estimados integrantes de la comunidad educativa, la presente ENCUESTA, intenta recabar sus opiniones acerca del Clima Institucional y el Coaching Estratégico, en la Nº 41026 "María Murillo de Bernal" de cerro Colorado - Arequipa.

INTRUCCIONES: este instrumento está dirigido a los directivos, docentes y administrativos. Sírvase responder las siguientes preguntas marcando con una "x" y llenar en los puntos suspensivos según corresponda a cada interrogante propuesta.

Edad: Sexo: M ( ) F ( )

Docente directivo ( ) Docente ( ) Docente Administrativo ( )

1. ¿Qué significa asumir nuevos retos para usted?

a) Que afloren los problemas. SI ( ) NO ( )
b) Que se afronten. SI ( ) NO ( )
c) Que se solucionen. SI ( ) NO ( )
d) Salir de mi zona de confort SI ( ) NO ( )

2. ¿Cuándo siente Ud. que se ha desarrollado como persona?

a) Al desarrollar habilidades y capacidades. ( )
b) Al culminar una carrera profesional. ( )
c) Proyectarse a puestos directivos. ( )
d) No sabe. ( )

3. ¿Usted cree que tiene la capacidad de Integración?

a) SI ( )
b) NO ( )

4. ¿Usted cree que tiene la capacidad de cooperación?

a) SI ( )
b) NO ( )

5. ¿Usted cree que tiene la capacidad de socialización?

a) SI ( )
b) NO ( )

6. Ud. Al momento de desarrollar su trabajo siente que sus capacidades están:

a) Presentes.
b) Ausentes.
c) No sabe.

7. Usted cree que los resultados obtenidos en la mejora de su rendimiento favorecen a: Solo marque una opción.

a) Cambio de comportamiento ( )
b) Cambio de conducta ( )
c) Cambio de visión ( )

8. Con respecto al cambio de pensamiento usted cree que:

a) El cambio de pensamiento es reflejado en la conducta. Esta afirmación es: 1. Positiva ( ) 2. Negativa ( )

b) El cambio de pensamiento es reflejado en el Comportamiento: esta afirmación es: 1. Positiva ( ) 2. Negativa ( )

c) El cambio de pensamiento implica la retoma y aplicación de valores y para Ud. Los valores más importantes son: Solo marque una opción
1) Veracidad ( ) 2) Solidaridad ( ) 3) Respeto ( )
4) Responsabilidad ( ) 5) Tolerancia 6) Empatía ( ) 7) Todos ( )

9 ¿Qué es el coaching Estratégico?

a) Es Liderazgo
b) Un proceso de transformación mediante el cambio de comportamiento originado en los individuos.
c) Es un cambio en las personas que tienen deficiencias.
d) No puedo afirmar nada

10. ¿Cómo evalúa su relación con los demás compañeros de trabajo de la I.E.?

( ) Excelente ( ) Buena
( ) Regular ( ) Mala

11. ¿Cómo evalúa su relación en general con el personal Docente?

( ) Excelente ( ) Buena
( ) Regular ( ) Mala

12. ¿Cómo califica el clima institucional en el trabajo diario?

( ) Excelente ( ) Buena
( ) Regular ( ) Mala

13. En estos meses, usted ¿Ha adoptado una capacidad para asumir nuevos retos en la Institución?

( ) Nunca ( ) A veces
( ) Muchas veces ( ) Siempre

14. ¿Se ha sentido Reconocido por las acciones que desarrolla en la I.E.?

( ) Nunca ( ) A veces
( ) Muchas veces ( ) Siempre

15. ¿Usted demuestra control en sus emociones, frente al personal del colegio?

( ) Nunca ( ) A veces
( ) Muchas veces ( ) Siempre

16. ¿Ha participado en capacitaciones o actualizaciones sobre COACHING ESTRATÉGICO?

( ) Nunca ( ) A veces
( ) Muchas veces ( ) Siempre

17. ¿Ha participado en capacitaciones o actualizaciones sobre estrategias de integración y cooperación grupal?

( ) Nunca ( ) A veces
( ) Muchas veces ( ) Siempre

18. ¿Ha participado en capacitaciones o actualizaciones sobre habilidades blandas, socialización?

( ) Nunca ( ) A veces
( ) Muchas veces ( ) Siempre

19. Con el fin de mejorar el Clima Institucional ¿está usted dispuesto a practicar valores en la Institución Educativa?

SI ◯ EN DUDA ◯ NO ◯

20. Con respecto a su conocimiento de las bases del coaching estratégico ¿cómo se evaluaría usted?

Buena ◯ Regular ◯ Mala ◯ Deficiente ◯

Gracias por su colaboración

Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author:	Karla Villena Fernández
Assignment title:	Proyecto de investigación
Submission title:	Aplicación de las bases de coaching estratégico para mejora...
File name:	VILLENA_FERNANDEZ_KHARLA.pdf
File size:	1.15M
Page count:	125
Word count:	32,155
Character count:	174,527
Submission date:	24-Jun-2021 03:07PM (UTC-0500)
Submission ID:	1611708416

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES
Y EDUCACIÓN
Unidad de Posgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

"Aplicación de las bases del coaching estratégico para mejorar el clima institucional. I.E. Nº 41026 "María Murillo de Bernal" nivel primario Arequipa 2018".

Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación, con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Presentada por:

Autora: Villena Fernandez, Karla Veronikha

Asesor: Bocanegra Vilcamango, Beder

LAMBAYEQUE, PERÚ
2020

Copyright 2021 Turnitin. All rights reserved.

Aplicación de las bases de coaching estratégico para mejorar el clima institucional

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%	20%	2%	10%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	micolegio.wordpress.com Fuente de Internet	2%
2	befullness.com Fuente de Internet	2%
3	www.mdcc.gob.pe Fuente de Internet	2%
4	es.paperblog.com Fuente de Internet	1%
5	wn.com Fuente de Internet	1%
6	elclimainstitucional.blogspot.com Fuente de Internet	1%
7	www.ppstoday.com Fuente de Internet	1%
8	mariamurillodebernal.blogspot.com Fuente de Internet	1%
9	sec.magister.com.es Fuente de Internet	

		1 %
10	es.wikipedia.org Fuente de Internet	1 %
11	uvadoc.uva.es Fuente de Internet	1 %
12	papiros.upeu.edu.pe Fuente de Internet	1 %
13	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	1 %
14	nallelylozano.blogspot.com Fuente de Internet	1 %
15	www.asescoaching.org Fuente de Internet	1 %
16	m.monografias.com Fuente de Internet	1 %
17	www.minedu.gob.pe Fuente de Internet	1 %
18	www.emotivacion.com Fuente de Internet	1 %

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	< 200 words
Excluir bibliografía	Activo		