



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**TESIS**

**PROGRAMA DE COACHING EN LIDERAZGO PARA MEJORAR  
LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE CHOTA, 2016**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO  
EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR**

**Br. VÁSQUEZ BARBOZA JOSÉ ROLANDO**

**ASESOR**

**Mg. ANTÓN PÉREZ JUAN MANUEL**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES**

**CHICLAYO – PERÚ**

**2017**

## **PÁGINA DEL JURADO**

---

**Dr. CPC Hugo Enrique Huimán Tarrillo**  
**Presidente**

---

**Dr. Carlos Cherre Antón**  
**Secretario**

---

**Ms.C. Juan Manuel Antón Pérez**  
**Vocal**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, José Rolando Vásquez Barboza, egresado del Programa de Maestría ( x ) Doctorado ( ) en Maestría en Gestión pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 41123542.

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: PROGRAMA DE COACHING EN LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LAS IIEE DE CHOTA, 2016. La misma que presento para optar el grado de: Magíster en Gestión Pública.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chota, 24 de marzo de 2007

original firmado y legalizado  
José Rolando Vásquez Barboza  
DNI: 41123542

## **DEDICATORIA**

A Dios Padre, por darme la inteligencia y la fuerza necesaria para hacer realidad este trabajo de investigación

A mi madre y demás familiares, que me motivan constantemente para seguir adelante y poder lograr mis metas.

A mis profesores, en recuerdo de sus enseñanzas y sabios consejos.

A todos mis amigos y en especial a aquellas personas amantes de la lectura como usted

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud a cada uno de mis familiares y a los docentes de la Universidad Cesar vallejo, por sus orientaciones y la calidad académica impartida durante las acciones educativas de la maestría en gestión pública que, sin duda, me servirá para concretizar los objetivos establecidos en mi carrera profesional.

Al distinguido Mg. Juan Manuel Antón Pérez, por su valioso asesoramiento para realizar de este trabajo de investigación, el cual irá en beneficio de la educación de nuestro país.

También, mi agradecimiento especial y afectivo a los directores de las instituciones educativas de Chota, por apoyarme, colaborar y permitirme realizar este trabajo de investigación de manera desinteresada hasta su culminación.

El autor.

## **PRESENTACION**

Señores miembros del jurado:

Dando cumplimiento a las normas y reglamento de elaboración y sustentación de trabajos de investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad “César Vallejo”, Maestría en Gestión Pública, tengo a bien presentar a ustedes la presente tesis titulada: “Programa de coaching en liderazgo para mejorar las habilidades gerenciales de los directores de las instituciones educativas de chota, 2016”, la misma que contiene los resultados de la influencia del programa en la mejora de las habilidades gerenciales de los directores.

El objetivo es también solicitar a cada uno de ustedes revisen y realicen las observaciones respectivas para que como autor pueda mejorar algunas partes de acuerdo a las sugerencias que hagan al presente para posteriormente poder continuar los trámites respectivos para sustentar mi trabajo y obtener el grado académico de Magíster en Gestión pública.

Con la seguridad que el presente estudio tendrá la atención correspondiente, acto por el cual agradezco a ustedes de manera anticipada, ya que los aportes del mismo servirán también como antecedentes para otros estudios similares.

El autor.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
PRESENTACION .....	vi
ÍNDICE .....	vii
ABSTRAC .....	x
INTRODUCCION .....	xi
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.1. Planteamiento del problema.....	11
1.2. Formulación del problema.....	13
1.3. Justificación.....	13
1.4. Antecedentes .....	15
1.5. Objetivos .....	18
1.5.1. Objetivo general.....	18
1.5.2. Objetivos específico.....	18
MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Base teórica.....	20
2.1.1. Teoría del desarrollo organizacional.....	20
2.1.2. Teoría del comportamiento organizacional .....	21
2.1.3. Teoría de las relaciones humanas.....	23
2.1.4. Coaching en liderazgo .....	24
2.1.5. Habilidades gerenciales.....	30
2.2. Marco conceptual.....	45
2.2.1. Tutor .....	45
2.2.2. Habilidades.....	45
2.2.3. Dirección.....	45
2.2.4. División del trabajo .....	45
2.2.5. Eficiencia .....	46
2.2.6. Eficiencia administrativa .....	46
2.2.7. Eficiencia personal.....	46
2.2.8. Gerencia .....	46
2.2.9. Director .....	46
2.2.10. Competencia.....	46
MARCO METODOLÓGICO .....	47

3.1. Hipótesis .....	59
3.2. Variables .....	59
3.2.1. Definición conceptual.....	59
3.2.2. Definición operacional .....	60
3.2.3. Operacionalización de variables.....	60
3.3. Metodología .....	61
3.3.1. Tipo de estudio .....	61
3.3.2. Diseño .....	61
3.4. Población y muestra.....	62
3.5. Métodos de investigación.....	63
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	63
3.6.1. Técnica de recolección de datos .....	63
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos .....	63
3.7. Métodos de análisis de datos.....	63
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	64
4.1. Análisis de los resultados.....	65
4.2. Discusión de resultados .....	77
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS .....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	82
ANEXOS.....	87
TEST DE HABILIDADES GERENCIALES .....	87
PROGRAMA DE COACHING EN LIDERAZGO, 2016.....	96
FICHAS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	<b>Error! Marcador no definido.</b>
EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS .....	114

## RESUMEN

El presente estudio titulado: Programa de coaching en liderazgo para mejorar las habilidades gerenciales de los directores de las instituciones educativas de Chota, 2016; surgió porque urgía la necesidad de mejorar las habilidades gerenciales de los directores para hacer más efectiva su gestión.

El objetivo que siempre persiguió este trabajo fue determinar la influencia del programa de coaching en liderazgo en la mejora de las habilidades gerenciales de los directores de las IIEE (instituciones educativas) del nivel primario de Chota durante el presente año, puesto que en la actualidad gran número de IIEE están coberturadas por directores designados mediante concurso.

El desarrollo de la investigación es de tipo cuasi experimental, aplicada, Para recoger los datos se aplicó un test sobre habilidades gerenciales a una muestra de 52 directivos, donde se obtuvieron los siguientes resultados: en las habilidades gerenciales de comunicación, toma de decisiones, negociación y motivación los directores lograron mejorar el 30,8%; 38,5%; 42,3% y 46,2% respectivamente en sus habilidades, encontrándose en un nivel muy bueno; y en las habilidades gerenciales de liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos los directores mejoraron el 52%, 26,9% y 38,5% de sus habilidades respectivamente, ubicándose estos últimos en el nivel excelente.

En la contrastación de hipótesis, al aplicar la prueba Chi Cuadrado, se tiene que el  $x^2 = 20,91$  es mayor que  $x^2_{crit} = 9,49$ ; con 4 grados de libertad y una significancia del 95%, un  $p = 0,000$ , es decir  $x^2 > x^2_{crit}$ . En tal sentido se acepta la hipótesis, en consecuencia, la implementación de un programa de coaching en liderazgo mejora significativamente las habilidades gerenciales de los directores de la provincia de Chota.

Palabras clave: coaching, liderazgo, motivación, negociación, directores, trabajo en equipo, resolución de conflictos y comunicación.

## ABSTRAC

The research work entitled: Leadership coaching program to improve the managerial skills of the directors of the educational institutions of chota, 2016; Arose because it urged the need to improve managers' managerial skills to make their management more effective.

The objective that always pursued this work was to determine the influence of the leadership coaching program in improving the managerial skills of the directors of the IIEE (educational institutions) of the primary level of Chota during the present year, since at present great Number of IIEEs are covered by designated tender directors.

In order to collect the data, a test on management skills was applied to a sample of 52 managers, where the following results were obtained: in the managerial skills of communication, decision making, negotiation and motivation the directors managed to improve 30.8%; 38.5%; 42.3% and 46.2% respectively in their abilities, being in a very good level; And in managerial skills of leadership, teamwork and conflict resolution the directors improved 52%, 26.9% and 38.5% of their abilities respectively, the latter being at the excellent level.

In the hypothesis testing, the results are subjected to the Chi-square test, we have that  $\chi^2 = 20.91$  is greater than  $\chi^2_{crit} = 9.49$ ; With 4 degrees of freedom with a significance of 95%, being highly significant  $p = 0.000$ ,  $\chi^2 > \chi^2_{crit}$ . As a result, the implementation of a leadership coaching program significantly improves the managerial skills of the directors of Chota province.

Keywords: coaching, leadership, motivation, negotiation, directors, teamwork, conflict resolution and communication.

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación titulado: Programa de coaching en liderazgo para mejorar las habilidades gerenciales de los directores de las instituciones educativas de chota, 2016; surgió como una iniciativa para mejorar las habilidades gerenciales de los directores mediante el desarrollo de un programa de coaching en liderazgo a fin de lograr una gestión de calidad.

Las finalidades de este trabajo de investigación es mejorar en los directores sus habilidades de liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de conflictos, comunicación, negociación y motivación; es por eso que se optó por desarrollar un programa de coaching para mejorar dichas habilidades.

El trabajo ha estado estructurado en cuatro capítulos, a continuación, se describe cada uno de ellos:

Capítulo I: concerniente al problema de Investigación, aquí se presenta detalladamente la problemática inherente al poco nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales de los directores, tomando como referencia la realidad nacional, departamental, local e institucional. Luego se plasma la formulación de problema, antecedentes, la justificación respectiva y por último, se plantea los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos.

Capítulo II: Se refiere al Marco teórico. Comprende un conjunto de principios teóricos científicos que permiten sustentar, desarrollar y evaluar el trabajo con rigurosidad científica y, al final poder afirmar o rechazar los planteamientos con seguridad.

Capítulo III: Describe el marco metodológico. Contiene la hipótesis, las variables, la operacionalización de las variables que definen con claridad y precisión los supuestos del tipo de investigación a la que pertenece el trabajo, la metodología expresada en el tipo y diseño de estudio empleado, la población y muestra de estudio, el método de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y, además se muestra los métodos de análisis de datos.

Capítulo IV: Plasma lo resultados. En esta parte de la investigación se presenta la descripción de los resultados obtenidos y la discusión de los mismos en función a los objetivos específicos, en coherencia con las bases teórico - científicas y la hipótesis de investigación.

Finalmente, se presenta las conclusiones y sugerencias de acuerdo a los objetivos, problemas, hipótesis y resultados.

Por último, se muestra las referencias bibliográficas redactadas según normas APA, así como también cada uno de los anexos de la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Planteamiento del problema**

La educación es el medio más significativo y trascendente en la formación del potencial humano, sobre todo cuando nos referimos al contexto escolar, en ese sentido la educación hace que los sujetos que la constituyen, como: directores, docentes, administrativos, niños, padres de familia, autoridades y demás miembros de la comunidad, ejerzan con eficacia las funciones que les incumben dentro de la institución, asumiendo desde una perspectiva ética todas sus obligaciones y responsabilidades educativas.

Le concierne a los que conducen y administran las instituciones educativas (directores y administradores), asegurar el funcionamiento y el buen clima laboral. En tal sentido, el éxito de las instituciones educativas, dependen en gran medida del directivo; necesitando de éste algunas competencias y habilidades personales y profesionales para lograr simultáneamente con los docentes y administrativos desarrollar un trabajo colaborativo y en equipo en post del logro de los desempeños formulados.

Cabe señalar que en la gestión de los directores el recurso humano circunscribe todo lo concerniente a las jefaturas, relaciones humanas, el liderazgo, la motivación, los incentivos en el trabajo en equipo, la comunicación y la resolución de conflictos; habilidades que requieren todos los directores para que desempeñen sus funciones típicas de gerencia como: la planificación, la organización, la coordinación, la ejecución y la evaluación.

Del mismo modo, el éxito y la trascendencia de una Institución educativa depende del nivel de desarrollo de las habilidades que domine el director y de su capacidad para responder a los requerimientos de los diferentes desafíos que se le muestren, es por eso que debe estar en permanente formación y búsqueda continua del desarrollo profesional.

Es preciso señalar que en muchas investigaciones en el campo educativo se evidencia que en la administración de los centros educativos se presentan con frecuencia diversas limitaciones y restricciones, como: planificación curricular inadecuada, comunicación limitada, insuficiente coordinación, escasa motivación

intrínseca y extrínseca, toma de decisiones en forma aislada y falta de liderazgo. Habilidades que de una u otra manera limitan y hacen deficiente la gestión de las Instituciones educativas.

Actualmente, más que competencias, se debería usar el vocablo habilidades, porque éstas emergen como la alternativa para especificar el rol profesional de las personas que ocupan ciertos puestos laborales. En primer lugar, están sus conocimientos, es decir qué saben; en segundo lugar, su talento para realizar distintas tareas, en otras palabras; sus destrezas y habilidades, y en tercer lugar; su talento ante las exigencias y desafíos laborales.

La buena marcha de una escuela depende de las habilidades gerenciales de un director y de las capacidades que posea para lograr una eficiente gestión en los distintos departamentos de las instituciones educativas, por consiguiente, quienes dirigen estas instituciones deben manejar un determinado número de habilidades que le permitan lograr con éxito cada uno de los objetivos formulados.

Sin embargo, se evidencia muchas veces que los directores de las instituciones educativas muestran limitaciones en el desarrollo de su trabajo, falta de liderazgo, poca comunicación, toma de decisiones inoportunas, indiferencia ante la solución de conflictos y desmotivación; posiblemente debido a que no cuentan con las habilidades gerenciales indispensables, lo que influye en la buena marcha de la escuela.

Por ello urge la necesidad de actualizar la gestión de las instituciones educativas introduciendo conceptos y nuevas prácticas orientadas al desarrollo de habilidades gerenciales que apunten a lograr una gerencia educativa de calidad que responda a los intereses de la población.

Es preciso recalcar que a los directores de las instituciones educativas en la actualidad están obligados a cumplir a cabalidad con sus funciones, entre las que destacan: formación continua, desarrollo personal, lograr los compromisos de desempeño, la aplicación y evaluación de planes estratégicos, programas curriculares y proyectos educativos institucionales; por eso, siempre se debe enfocar la gestión de los directivos hacia la excelencia y la búsqueda de calidad a

través del manejo de conocimientos y el desarrollo y práctica de sus habilidades gerenciales.

En tal sentido, para obtener prestigio al dirigir las instituciones educativas, se necesita directores que posean muchas habilidades gerenciales, para tomar las decisiones más asertivas, fomentar la comunicación, trabajar en equipo, mostrar su liderazgo, solucionar conflictos y motivar permanentemente a todo el personal que integra la organización, esto favorece a que la visión de la institución educativa sea siempre el objetivo principal del trabajo a alcanzar.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores es primordial que los directores de las Instituciones educativas desarrollen sus habilidades gerenciales, especialmente la comunicación y las relaciones interpersonales con todos los integrantes de la escuela, a fin de garantizar el logro de todos sus desempeños.

## **1.2. Formulación del problema**

La formulación del presente estudio es la siguiente: ¿Cómo influye la implementación del programa de coaching en liderazgo en la mejora de las habilidades gerenciales de los directores de las IIEE de primaria de Chota, 2016?

## **1.3. Justificación**

Este trabajo de investigación se desarrolla porque existe la imperiosa necesidad de dar solución al problema del incumplimiento de los compromisos de desempeño, así como de las habilidades gerenciales de los directores del nivel primario de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chota, región Cajamarca.

El coaching como estrategia tiene una relación directa con las habilidades gerenciales de los directores porque permite a éstos: planificar, organizar, delegar, comunicar y evaluar cada una de las funciones de su personal en el área en que se desempeñen de modo que éstos últimos descubran, construyan, refuercen o profundicen sus funciones a fin de mejorar la administración de toda la institución educativa.

Las estrategias, métodos, formas, técnicas, maneras, procedimientos e instrumentos utilizados en la investigación, luego de haberse demostrado su

validez y confiabilidad podrán ser empleados en distintos estudios buscando su eficacia para posteriormente ser estandarizados.

Posteriormente, el resultado de este estudio se sistematizará para luego ser integrado al campo gnoseológico de la ciencia, puesto que se estaría demostrando la influencia del coaching personal y grupal en la mejora de las habilidades gerenciales de los directores de la provincia de Chota.

Así mismo, en nuestra provincia solamente los directores de las instituciones educativas que están focalizadas con programas de mejora de los aprendizajes reciben capacitación por entidades dependientes del ministerio de educación, de ellos una pequeña proporción conoce y desarrolla las habilidades gerenciales y la gran mayoría trabaja sin ningún propósito ni intención por la mejora de su gestión por falta de iniciativa o por desconocimiento, en ese sentido utilizaremos el coaching a fin de mejorar las habilidades gerenciales de los directores de la provincia de Chota.

Aplicar el coaching para mejorar las habilidades gerenciales de los directores de Chota, es una propuesta distinta, una alternativa diferente a las ya usadas, en fin, una nueva estrategia para comprender mejor porque los directores no cumplen a cabalidad con sus funciones, en esto se diferencia de las tradicionales capacitaciones a las cuales muchas veces los directores insisten, se muestran indiferentes o simplemente no ponen en práctica lo que se les imparte.

Este proyecto de investigación destaca su importancia porque, si se prueba eficacia y efectividad del coaching para mejorar las habilidades gerenciales de los directores de la provincia de Chota, se lograría formar líderes y equipos de directores que cumplan sus funciones en forma más eficiente, conllevando con ello a una mejor gestión de las instituciones educativas.

Finalmente, concluyo afirmando que una deficiente gestión en las instituciones educativas a la postre va a repercutir directamente en el logro de los aprendizajes de los estudiantes por la falta de comunicación, de liderazgo, de motivación, de resolución de conflictos, de falta de toma de decisiones y de la carencia del trabajo en equipo por parte de los directores, es por eso me he propuesto

desarrollar un programa de coaching en liderazgo para desarrollar las habilidades gerenciales, de tal modo que permita elevar el nivel de logro de aprendizajes en los estudiantes de la provincia de Chota.

#### **1.4. Antecedentes**

Quintanilla, Marvin y Ulloa (2007) realizan un trabajo de investigación denominado “Aplicación del coaching como estrategia de liderazgo a las autoridades y jefes de unidades administrativas de la facultad multidisciplinaria de la Universidad de El Salvador” (p.94). Concluyendo:

El Coaching integra a la institución bajo una cultura de liderazgo y desarrollo, elevando permanentemente los estándares para el éxito de la empresa a largo plazo.

El Coaching desarrolla su potencial al reconocer en cada miembro de la organización el factor que lo mueve, como el empeño y el aprendizaje, además de incrementar los conocimientos y habilidades de cada subordinado.

El objetivo primordial del coaching es desarrollar las habilidades de los subordinados siendo aplicado habitualmente por los gerentes y supervisores de las empresas. (Quintanilla, Marvin Ulloa, 2007, p.124)

Chamorro (2005) en su tesis doctoral de la Universidad Complutense de Madrid, denominada: Los factores determinantes del estilo de liderazgo del director, concluye:

En el contexto educativo, el liderazgo ha sido objeto de muchos estudios debido a que los resultados de diversas investigaciones han demostrado que la eficacia de la escuela está relacionada con un fuerte liderazgo del director.

El liderazgo en estos sistemas escolares eficaces es siempre activo porque el director y el sistema escolar comparten una visión de lo que hay que hacer y cómo se hará. Así mismo, los directores líderes crean expectativas satisfactorias respecto al personal y a los alumnos y los motivan constantemente a trabajar más para crear una mejor imagen de la escuela. (Chamorro, 2005, p. 79)

Villalón (2014) en su trabajo de investigación: “El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal” (p.76). Estudio para optar el grado de magister en la facultad de educación de la Universidad de Chile, concluye:

A partir de la investigación realizada, que es de carácter cualitativa y exploratoria, se ha podido conocer el tipo de liderazgo predominante en los directivos y las distintas dimensiones presentes en sus discursos.

La ausencia de un liderazgo transformacional influye en todo el equipo directivo para que involucre a los docentes en el desarrollo de objetivos y metas, dando pie a un modelo administrativo racionalizado.

Ponce (2009) en su estudio “El liderazgo y su relación con el rendimiento académico” (p.77). Estudio para optar el grado de magister en la Universidad Autónoma de México, arriba a la conclusión:

En los tres establecimientos educativos al margen de su administración coinciden en el estilo de liderazgo desarrollado por el director, siendo de carácter democrático.

El estilo de liderazgo democrático desarrollado por los directores impacta en los profesores de manera positiva, pues a juicio de los alumnos de los colegios en estudio, consideran que sus profesores muestran siempre comportamiento amable y optimista. (Ponce, 2009, p. 57)

Pereda y otros (2014) en su estudio: “Las habilidades directivas como ventaja competitiva en el sector público de la provincia de Córdoba” (p.95). Realizada en la universidad del mismo nombre, concluye:

La realidad de las organizaciones públicas presenta que las habilidades directivas crean ventaja competitiva en aquellas administraciones y entidades públicas que cuentan en sus plantillas con directivos responsables y mandos intermedios que poseen y manejan adecuadamente las habilidades interpersonales.

Una administración pública no puede aspirar a niveles de servicio público eficientes y de calidad, si su personal no se encuentra implicado, además de haber desplegado todo un conjunto de habilidades personales y directivas que son necesarias y adecuadas en el trabajo realizado.

En definitiva, valorar y reconocer las habilidades necesarias para un desempeño eficiente del trabajo se convierte en una estrategia de actuación y en un componente esencial en la línea de mejora continua de las organizaciones públicas más avanzadas. (Pereda y otros, 2014, p.79)

Velasquez (2009) en su estudio “Habilidades gerenciales del director y la comunicación organizacional en educación básica” (p.65). Estudio para optar el grado de magister en la Universidad de Zulia de la república Bolivariana de Venezuela, concluye:

En relación con las habilidades gerenciales del director en ejercicio de sus funciones, se evidencia que la planificación, organización, dirección y control no se cumplen. De esto se infiere que las etapas del proceso gerencial se aplican en forma inadecuada, considerando que no existe una sincronización entre las fases.

Existe una marcada tendencia a tomar decisiones sin la participación de los docentes, por tanto, no se trabaja en equipo, ni se impulsa la acción del personal para lograr satisfacer los objetivos establecidos, lo cual genera una inadecuada relación entre los miembros que conforman la institución educativa, cuando sus gerentes y docentes no consideran las competencias como necesarias para el mejor desarrollo de procesos gestados dentro de la institución.

Se pudo constatar que existen graves deficiencias en el aspecto institucional referido a la comunicación, en líneas generales, no se llevan a cabo procesos de comunicación ascendente o lateral entre los miembros del personal docente y directivo que faciliten la debida integración del personal, ni se propician ambientes empáticos, impidiendo el desarrollo armónico de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización escolar. (Velásquez, 2009, p.123)

Marttnez (2012) en su estudio “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco” (p.99). Estudio realizado para optar el grado de magister en la Pontificia Universidad Católica del Perú, concluye:

El liderazgo transformacional permite a los directivos influenciar en sus docentes de tal manera que reconozcan y atribuyan mando al director. Para la gestión de los colegios, favorece las relaciones interpersonales entre docentes y directores lo cual beneficia a las organizaciones educativas.

Todos los docentes participantes identificaron tres de diez características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Solo un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo. (Marttnez, 2012, p.112)

Guerrero y Aguilar (2014) en su trabajo de investigación para optar el grado de magister “Las habilidades directivas y su relación con la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04” (p.64). realizada en la Universidad César Vallejo, concluye:

Los directores necesitan poseer siempre tres habilidades administrativas básicas: las habilidades personales, conformadas por las competencias y los conocimientos; las habilidades interpersonales o de buen trato a los subordinados, (personal docente, de servicio, estudiantes y usuarios educativos en general); y por último; la habilidad de trabajar en equipo, para lograr articular las acciones pedagógicas y poder alcanzar las metas y objetivos formulados.

Las habilidades gerenciales: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores se relacionan de manera positiva y directa con la satisfacción laboral de los docentes en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04. (Guerrero y Aguilar, 2014, p.75)

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la influencia del Programa de coaching en liderazgo en la mejora de las habilidades gerenciales de los directores de las IIEE del nivel primario de Chota, 2016.

### **1.5.2. Objetivos específico**

- Diagnosticar el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales de los directores los directores de las IIEE del nivel primario de Chota, 2016.
- Identificar el nivel de influencia del programa de coaching en liderazgo en la mejora de la habilidad de motivación de los directores de las IIEE del nivel primario de Chota, 2016.
- Identificar el nivel de influencia del programa de coaching en liderazgo en la mejora de las habilidades de trabajo en equipo, liderazgo y comunicación de los directores de las IIEE de Chota, 2016.
- Identificar el nivel de influencia del programa de coaching en liderazgo en la mejora de las habilidades de negociación, resolución de conflictos y toma de decisiones de los directores de las IIEE de Chota, 2016.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Base teórica**

### **2.1.1. Teoría del desarrollo organizacional**

Sánchez (2009) plantea que “la teoría administrativa del desarrollo organizacional, en sus principios teóricos hace referencia al conjunto de ideas acerca del hombre, la organización y el ambiente; orientadas a favorecer el desarrollo de sus potencialidades representadas en: destrezas, habilidades y competencias” (p.79).

El desarrollo organizacional busca perdurar en el pensamiento administrativo al presentar desde sus orígenes, un concepto dinámico de la cultura organizacional, de las organizaciones y del cambio organizacional. Conceptualmente, el desarrollo organizacional está constituido por dos componentes relevantes: el desarrollo y la organización. (Sánchez, 2009, p.90)

Al desarrollo y a la organización desde un enfoque administrativo se les define:

- Sánchez (2009) “el desarrollo significa implementar estrategias para la formulación de un proceso planificado de cambio lento y gradual que conduce al conocimiento exacto de las fortalezas, debilidades de la organización” (p.90).
- Sánchez (2009) “la organización es la coordinación de las actividades de todos los integrantes de una empresa con el único propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los elementos materiales, técnicos y humanos para lograr los fines, metas y objetivos propuestos” (p.90).

Amorós (2012) las combinaciones de ambas definiciones nos aportan las primeras directrices teóricas, al incluir el concepto de cambio, éste debe orientarse a redefinir creencias, valores, actitudes, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a las innovaciones del entorno y evolución de procesos administrativos imperantes en el medio. (p.121)

Blake & Mouton (1999) por su parte, “definieron al desarrollo organizacional como un plan integral que une conceptos, estrategias, tácticas y técnicas para transformar una institución hacia niveles de excelencia” (p.45).

Desde nuestra perspectiva, el desarrollo organizacional es una teoría administrativa orientada a insertarse en las instituciones a través de los gerentes y directivos por medio del diseño sistémico de un plan educativo, que tenga como objetivo principal formar capital humano que enfoque su pensamiento hacia la competitividad e innovación en la organización. (Blake & Mouton, 1999, p.45)

El desarrollo organizacional sistematiza el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, contribuyendo para que las organizaciones construyan herramientas cognitivas que posibiliten la consolidación e integración de equipos de trabajo multidisciplinarios, comprometidos con la excelencia corporativa, la calidad de vida, el cuidado del medio ambiente y el uso racional de la tecnología. (Blake & Mouton, 1999, p.45)

### **2.1.2. Teoría del comportamiento organizacional**

En la teoría del comportamiento organizacional, Amorós (2012) define que la organización es:

Una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenándolas hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas que les interesa conseguir. (p.6)

Así mismo Amorós refiere que “en las organizaciones desarrollan su trabajo los que llamamos gerentes o directores, individuos que supervisan las actividades y logran determinadas metas gracias a las demás personas, a las que se les llama subordinados” (Amorós, 2012, p.66).

#### **2.1.2.1. Funciones de los Gerentes**

Las funciones de los gerentes son las siguientes:

La planeación: “El gerente se encarga de definir las metas organizacionales. Del mismo modo determina la estrategia general para alcanzarlas y de desarrollar una

jerarquía comprensible de los planes con la finalidad de integrar y coordinar actividades” (Blake & Mouton, 1999, p.101).

La organización: “El gerente se encarga de determinar cuáles son las labores que deben realizarse, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán las tareas, quién reportará a quién y por último quién tomará las decisiones” (Blake & Mouton, 1999, p.101).

La dirección: “Los gerentes son los encargados de motivar a sus subordinados, así como de dirigirlos, de seleccionar los mejores canales de comunicación, mediante los cuales resuelven los conflictos que se presenten en la organización” (Blake & Mouton, 1999, p.102).

El control: “Se realiza después que se establecen las metas, se formulan los planes, se contrata, entrene y motive al personal, aún existe la posibilidad de que se haya cometido un error” (Blake & Mouton, 1999, p.102).

Blake & Mouton (1999) “se pone de manifiesto esta función, para monitorear las actividades y asegurar así que se está consiguiendo lo planeado y corregir a tiempo cualquier desviación significativa” (p.102).

#### **2.1.2.2. Habilidades de los gerentes**

Según Katz (2012) un buen gerente debe poseer las siguientes habilidades:

- Técnicas. “Estas habilidades consisten en aplicar el conocimiento especializado o la experiencia adquirida. Muchas personas pueden poseer un alto grado de habilidades técnicas, sin embargo, son incompetentes si se les observa desde el punto de vista interpersonal” (Katz, 2012, p.54).
- Humanas. Estas habilidades comprenden “la habilidad de trabajar con las demás personas, de entender y motivar a la gente de la organización, tanto de manera individual como en grupo” (Katz, 2012, p.54).

- Conceptuales: Katz (2012) “Consisten en la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Un ejemplo ocurre cuando se presenta un problema en la organización que requiere de una pronta solución, por lo que el gerente debe tomar una decisión adecuada” (p.54).

“En este escenario el comportamiento organizacional se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa tienen sobre las organizaciones con el fin de mejorarlas” (Katz, 2012, p.55).

### **2.1.3. Teoría de las relaciones humanas**

Jaramillo (2006) “la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar al estilo de deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, a los cuales los trabajadores eran sometidos forzosamente” (p.42).

El nivel de producción depende de la integración social. Se constata que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Cuanto más integrado socialmente está el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producción.

El advenimiento de la teoría de las relaciones humanas trae un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de institución, liderazgo, comunicación, organización, dinámica de grupo, etc., y se critica con dureza los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía y racionalización del trabajo. (Jaramillo, 2006, p.43)

La teoría de las relaciones humanas concibe la naturaleza del hombre como un ser social.

“Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos y deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales” (Jaramillo, 2006, p.43).

Las personas se ven motivadas por ciertas necesidades y logran sus satisfacciones primarias con la ayuda de los grupos en que interactúan. Si hay dificultades en la comunicación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación del personal, baja la

moral, la fatiga llega con mayor rapidez, se reducen los niveles de desempeño. (Jaramillo, 2006, p.44)

Jaramillo (2006), concluye que “el comportamiento de los grupos se maneja mediante un estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz posee capacidad para influir en sus subordinados, obtiene lealtad, consigue estándares de desempeño y gran compromiso con los objetivos de la organización” (p.44).

## **2.1.4. Coaching en liderazgo**

### **2.1.4.1. Coaching**

El coaching consiste en “liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Su significado radica en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle” (Whitmore, 2003, p.54).

Se define como “una conducta empresarial totalmente opuesta del orden y el mando. Este dará resultados en consecuencia a la relación entre el coach y la persona asesorada, los medios y el estilo de la comunicación utilizados” (Katz, 2012, p.55).

“En el coaching, la idea es crear grupos que permitan competir con ellos mismos para ganar cada juego, en este caso sería la meta propuesta por la empresa o cambiar las falencias que se tengan” (Whitmore, 2003, p.55).

“La idea es mejorar el trabajo de los empleados a partir de la retroalimentación positiva basado en observación permanente, por eso el coach siempre debe estar pendiente de su grupo y estar atento a las necesidades del mismo” (Escalón, 2009, p.69).

El coach debe pensar en su personal en términos de su potencial y no de su desempeño. Para sacar lo mejor de las personas, hay que creer que lo mejor está ahí dentro. En momentos de crisis es cuando las personas sacan todo su potencial, sobrepasando todas sus expectativas y las de los demás. La meta del coach es lograr desarrollar el conocimiento, la responsabilidad y la confianza del empleado en sí mismo. (Whitmore, 2003, p.57)

En síntesis, el coaching es un proceso dinámico de interrelación que apoya a la persona para producir resultados en sus actividades personales y profesionales. Igualmente es una herramienta de dirección orientada a generar excelentes resultados a partir del desarrollo de competencias individuales y de equipo. Ello lo hace vital en el ámbito institucional, porque parte de las competencias de cada empleado y no de su jefe o guía. (Whitmore, 2003, p.69)

#### **2.1.4.2. Características**

“La más importante a resaltar es que el directivo debe tener una disposición para adoptar un enfoque diferente en la administración del personal” (Escalón, 2009, p.70).

Las principales funciones del coach: “Liderazgo visionario e inspirador, seleccionador de talentos, entrenador de equipos, consultor del desempeño individual, motivador y mentor de desarrollo de carrera, gestor del trabajo en equipo y estrategia innovador” (Escalón, 2009, p.70).

Whitmore (2003) “el coach debe tener en cuenta que escuchar va hacer su principal herramienta para identificar el contexto donde está el individuo y apoyarlo en crear las acciones a realizar” (p.73).

“Al escuchar a la persona con la que se está hablando, esta se crece, toma importancia y siente que tiene mejor presencia. De esta manera se siente más seguro y tranquilo, comenzando a confiar más en la persona que lo escucha” (Escalón, 2009, p.71).

En el proceso de escucha hay dos aspectos, la atención, que se refiere a la información: palabras, impresiones, cambios de energía entre otros. No solo se escucha a la persona sino al ambiente alrededor de la situación que está sucediendo. Lenguaje corporal, emociones, entre otros. El otro aspecto es lo que se hace con la escucha, es decir el impacto de nuestra escucha en los demás. Es mirar el impacto que se produce en cuando actúas en tu escucha. La escucha activa involucra aclarar lo que la otra persona dice, por medio del análisis del lenguaje corporal, desarrollando el conocimiento de los sentimientos detrás de las palabras y empoderando tu sensibilidad al contexto de la conversación. Todo esto

incluye como un coach debe escuchar. Existen tres niveles de escucha. (Whitmore, 2003, p.57)

Nivel 1. Escucha interna: toda la atención está enfocada en la persona misma que está escuchando, es decir que el enfoque que se le da es lo que significa para esta. La información que se toma de la conversación, es para el que escucha acerca de sí mismo y de lo que sucede a su alrededor. Usualmente los clientes están en nivel 1 de escucha. (Chamorro, 2005, p.34)

Nivel 2. Existe atención en la otra persona pero no mucha conciencia del mundo externo. Toda la escucha en este nivel para el coach está enfocada en el cliente, porque escuchas, sus palabras, sensaciones, emociones. Se oye además de las palabras, el tono, ritmo y sentimientos expresados. Escucha primero al cliente y también la reacción a la respuesta del coach. (Chamorro, 2005, p.34)

Nivel 3. La escucha es en 360 grados. Se escucha como si el coach fuera el centro del universo y recibe información de todas partes. Se tiene mayor acceso a la intuición frente a lo que se está hablando y se interviene en momentos necesarios. Tiene la habilidad de leer el impacto y acomodar su comportamiento de acuerdo a la situación. (Chamorro, 2005, p.34)

### **2.1.4.3. Modalidades del coaching**

El coaching tiene las siguientes modalidades:

- El coaching personalizado (desarrollo de sesiones para los directivos)
- El coaching grupal (trabajo dinámico en equipos)
- La formación en Coaching (son las competencias a desarrollar por el coach)

Chamorro (2005) las sesiones de coaching personalizado abordan situaciones de ayuda, suelen ser: toma de decisiones, conflictos, estrés, búsqueda de recursos, desarrollo de competencias, apoyo a promociones, etc. Pueden ser sesiones de un minuto o de forma espontánea, puesto que la idea es lograr que el coaching se convierta en el diario vivir de la empresa y con una simple pregunta, desarrollar habilidades en los empleados, para eficiencia en los procesos. (p.32)

“Las sesiones de coaching grupal tienen por objetivo dinamizar a un grupo de personas y las más habituales pueden ser: solución de problemas, sesiones de creatividad y la solución de conflictos” (Bush, 2003, p.60).

Así mismo “las acciones de formación en coaching permiten desarrollar en los participantes (mandos y directivos) las competencias de coach para que sepan impulsar el potencial de sus colaboradores y mejorar su rendimiento” (Bush, 2003, p.60).

Para Valenzuela (2006) “existen más tipos de coaching: coaching ontológico, basado en la mayéutica y el auto conocimiento, coaching empresarial y coaching gerencial” (p.27).

Con este estudio, según Bush (2003) “se puede evidenciar que el coaching permite que el trabajo en equipo sea agradable, al sentir que todos sus integrantes están dispuestos a dar lo mejor de sí y potencializar las capacidades que cada persona en la institución” (p.61).

#### **2.1.4.4. Procesos del coaching**

Las etapas en el proceso de coaching son: “Entrevista personal, (preguntas para analizar los retos actuales, se identifican prioridades para la acción, cronograma de sesiones a realizar, crear lista de verificación de las acciones, identifican modelos (de comunicación) para lograr los objetivos y la evaluación” (Villa & Caperán, 2006, p.24).

“El coaching se inicia con una entrevista personal, en la que se analizan oportunidades y retos actuales, se define hasta donde llegara la relación para identificar prioridades en la acción” (Bush, 2003, p.61).

Según Villa & Caperán (2006) “algunas de las preguntas que puede hacerle al coach, para identificar su potencialidad: ¿Cuál es su experiencia en el coaching?, ¿Cuál es su entrenamiento específico como coach? y, éxitos suyos en el coaching” (p.24).

Luego de esto se comienza a realizar un cronograma de las sesiones a realizar, de qué manera (teléfono o personal), y cuanto tiempo tendrá de duración. En estas se

puede pedir al individuo completar algunas acciones para realizar los objetivos jerarquizados o el coach, da herramientas como listas de verificación, evaluaciones o modelos para apoyar las acciones y pensamiento de la persona asesorada. (Valenzuela, 2006, p.55)

El tiempo, los recursos financieros y la frecuencia de desarrollo de las sesiones va acorde con los objetivos laborales de los trabajadores. Para apoyar el proceso de coaching las variedades de evaluaciones ayudan dependiendo de las necesidades de la persona o grupo. Estas suministran información objetiva que permiten aumentar la autoconciencia del individuo, y así crear objetivos de coaching y estrategias que se puedan realizar, para luego tener un método de evaluación del proceso. (Escalón, 2009, p.74)

Whitmore (2003) afirma que “a diferencia del entrenamiento que está basado en adquirir nuevos objetivos de aprendizaje identificados por el instructor, en el coaching, el docente es quien identifica sus objetivos a lograr, sus resultados y aprendizaje” (p.62).

De acuerdo a lo anterior “el proceso de coaching debe ser concreto, donde las partes estén comprometidas y dinámico, porque este proceso es único en cada ser humano. Cada quien administra su tiempo y su forma de adaptarse al cambio” (Escalón, 2009, p.75).

#### **2.1.4.5. Razones para elegir un coach**

Existen muchas razones por las que los miembros de una institución deben elegir un coach para mejorar su desempeño:

Una Institución siempre tiene algo en juego y es urgente solucionarla, o simplemente atrae y entusiasma. El coach es imprescindible cuando se está pidiendo o necesitando dar muchísimo más, y hay presión por lograrlo en menos tiempo, es decir hay deseo de acelerar los resultados o existe la necesidad de corregir el curso en el trabajo o en la vida debido a un revés sufrido. (Whitmore, 2003, p.63).

Otra razón, “es cuando los miembros de la institución tienen un estilo de relacionarse que es inefectivo o son exitosos y el éxito ha comenzado a resultar problemático” (Whitmore, 2003, p.63).

Whitmore (2003) “es vital la presencia de un coach en la institución para ayudar a los directivos a identificar sus fortalezas y saber cómo aprovecharlas al máximo a fin de que el trabajo sea más simple y menos complicado” (p.63).

Al crear la alianza con el coach, según las necesidades del docente, este creará los objetivos y temas a tratar dentro de la sesión. De esta manera se le da gran importancia al profesor, puesto que el coach es una herramienta para solucionar sus problemas más no es la solución de estos. (Whitmore, 2003, p.64)

#### **2.1.4.6. ¿Cuándo dar coaching?**

“El coaching se debe aplicar, en la medida que se realiza un diagnóstico, para identificar las falencias que están perjudicando el desarrollo de la organización” (Bush, 2003, p.63).

Debe ser aplicado en las siguientes situaciones:

Escalón (2009) “cuando existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral, es decir, un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza” (p.79)

Escalón (2009) “algunas oportunidades de aplicación del coaching en el trabajo son los siguientes: Motivación del personal, delegación, resolución de problemas, interrelación, evaluación, desempeño en las tareas, planificación, desarrollo del personal y trabajo en equipo” (p.79).

Valenzuela (2006) “considera que el coaching se debe dar siempre, si contamos con clima organizacional y procesos óptimos, para mantener el desarrollo integral de la empresa. Y si poseen problemas de comunicación, liderazgo, clima organizacional o procesos, es urgente implementarlo” (p.60).

#### **2.1.4.7. Importancia del coaching en la organización**

Whitmore (2003) “el coaching está siendo aplicado cada vez más en las organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach en el trabajo grupal o

personal de los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización” (p.59).

Bush (2003) formula razones por las que el coaching es importante para las instituciones: Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz; moviliza los compromisos del ser humano, estimula hacia la producción de mejores resultados; hace eficaz la comunicación; predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso, permitiéndoles alcanzar objetivos inalcanzables. (p.64)

#### **2.1.4.8. Rol del coach**

Escalón (2009) “los coaches son personas que comparten creencias sobre: La competencia humana, el desempeño superior y los valores sobre la importancia del coaching” (p.90).

“El coach estimula las oportunidades y el potencial, y de esta manera anima a que el docente dé más para lograr los desafíos y cumplir con las aspiraciones personales” (Escalón, 2009, p.91).

“El coach debe tener como su principio fundamental la confidencialidad de la información y trabajar bajo el código de ética de la profesión de coaching” (Villa & Caperán, 2006, p.23).

#### **2.1.4.9. Rol del individuo**

Whitmore (2003) “el individuo juega el papel más importante en el proceso, a él se le da toda la atención, por eso la persona debe crear una agenda de coaching que esté basada en objetivos personalmente significativos” (p.79).

En conclusión “debe utilizar las herramientas que se le otorgan en el proceso como conceptos, modelos y principios para realizar acciones que le permitan seguir adelante” (Whitmore, 2003, p.79).

### **2.1.5. Habilidades gerenciales**

#### **2.1.5.1. Liderazgo**

El liderazgo “es la habilidad para orientar a la acción a grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de ese grupo humano” (Alies, 2008, p. 47).

Por su parte Hersey & Blanchard (1993) definen que “liderazgo es el proceso que consiste en influir en las actividades de un individuo o de un grupo en los esfuerzos hacia la consecución de una meta en una situación dada” (p.76).

Del mismo modo, Bennis & Nanus (2001) describen el liderazgo como la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito. Un factor esencial del liderazgo es la capacidad para influir y organizar el significado para los miembros de la organización.

En esta definición se enfatiza la característica de la fuerza, donde el liderazgo se equipara al motor que impulsa a las organizaciones a cambiar su actual situación, a plantearse una visión futura, es decir, a proponerse desafíos, para lo cual se hace necesario promover en los miembros de la organización un desplazamiento hacia esa nueva condición.

Para ello, se requiere del compromiso del cambio (por parte de todos los miembros de la organización), la creación de nuevas estrategias que tiendan a centrar la energía y los recursos en la generación de una nueva cultura. (p.34)

En nuestra realidad toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. (Bennis & Nanus, 2001, p.42)

Bennis & Nanus (2001) “una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes” (p.44).

Esta forma de gestión se evidencia en:

“El ejercicio del liderazgo pedagógico, a fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados” (Bennis & Nanus, 2001, p.44).

“La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación en la vida escolar” (Bennis & Nanus, 2001, p.44).

“Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones” (Bennis & Nanus, 2001, p.44).

La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua; es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores. (Bolívar, 2010, p.55)

El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. En este sentido, es importante revisar el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar. (Bolívar, 2010, p.55)

Una consideración inicial, es el hecho de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En estos casos, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización; en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar. (Bolívar, 2010, p.56)

El reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como unidades de cambio en las que el liderazgo está difuso porque el conjunto de miembros de la institución se ha apropiado de él. Esto nos lleva a pensar en temas como distribución de poder, empoderamiento, toma de decisiones compartidas. A esto se le llama también liderazgo distribuido, puesto que se encuentra “repartido” a nivel vertical y horizontal en la institución educativa. A partir de esta nueva mirada del liderazgo, definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Bolívar, 2010, p.56)

Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse

en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo formal o informal participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización. (Bolívar, 2010, p.56)

Si el liderazgo es una característica de la organización, cabe preguntarse qué sentido tiene la formación de los directivos, es decir, de aquellas personas que hasta ahora vienen ejerciendo un liderazgo formal. Efectivamente, el liderazgo es una cualidad que puede desarrollar toda la organización como fruto de la interacción entre líderes, seguidores y la situación específica de la organización, sin embargo, los encargados de diseñar o rediseñar la organización de la escuela para generar el liderazgo distribuido son aquellas personas con cargos directivos, aquellas que ejercen un liderazgo formal. (Bolívar, 2010, p.56)

En consecuencia, podemos entender al liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. El autor señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula. (Bolívar, 2010, p.57)

Bolívar (2010) en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos. Se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación a este tema: Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo), desarrollar al personal, rediseñar la organización y gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje. (p.58)

Bolívar (2010) si el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas de liderazgo; esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo: acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros. (p.58)

El autor define las prácticas eficaces de liderazgo así:

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO	SIGNIFICADO DE LA DIMENSIÓN
Establecimiento de metas y objetivos.	Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes e involucrar al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.	Situar como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo. Claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo, enfoque coherente y conjunto del mejoramiento escolar, capacidades críticas para obtener recursos.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza, mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionando formativos y sumativos feedback a los profesores. Poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular en el aprendizaje.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado.	Liderazgo que no solo promueve, sino que participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional formal e informal.
Asegurar un entorno y de apoyo.	Proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje al reducir presiones externas e interrupciones; brindando un entorno ordenado dentro y fuera del aula.

Fuente: Prácticas eficaces de liderazgo.

De acuerdo a lo referido por Bolívar (2010) “un buen liderazgo educativo es un factor determinante de la calidad de la educación por lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos” (p.67).

“Los estudios sobre eficacia escolar, señalan que el liderazgo pedagógico del director es una de las variables que influye en la eficacia de la escuela” (Sammons, Hillman, & Mortimore, 1998, p.77).

Para estos, y otros autores como Sergiovanni (1995), el liderazgo transformacional ejercido por los directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces; y señalan, que, si bien el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el clima escolar, el liderazgo pedagógico o instruccional influye mucho más en el desempeño escolar. (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008, p.69)

“El liderazgo transformacional parte de la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos y a la resolución de problemas organizativos” (Murillo, 2006, p.12)

En cambio, el liderazgo instructivo se centra en aquellas prácticas que tienen un impacto en el profesorado, en la organización y en el aprendizaje. Se relaciona,

con la supervisión y con los procesos de enseñanza y aprendizaje. (Bolívar, 2010, p.68)

### **2.1.5.2. Comunicación**

“Es el proceso mediante el cual se transmiten y se reciben datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr una comprensión plena y una acción eficiente entre los individuos en un determinado contexto” (Levy & Leboyer, 2004, p.83).

“La comunicación es, entonces, un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de información, es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico” (Levy & Leboyer, 2004, p.83).

La comunicación es eficaz cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor. Es la oportunidad de encuentro con otro. Por lo que plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, que es allí donde tiene su razón de ser. (Levy & Leboyer, 2004, p.83)

“La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento eficiente de las organizaciones; es clave en la organización, por lo que juega un papel primordial en la cohesión de las instituciones” (Levy & Leboyer, 2004, p.84).

“La comunicación organizacional es el flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización. Brinda información entre los miembros de una empresa, ya que al transmitir un mensaje promueve la comunicación entre éstos” (Levy & Leboyer, 2004, p.84).

Un mensaje se da dentro de cualquier sistema en el cual exista información. En las organizaciones el mensaje que pasa de uno a otro individuo va formando una conexión a la que se le denomina red de comunicaciones. Ésta se divide en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales. Tal división depende de cual nivel de jerarquía inicia el mensaje. (Levy & Leboyer, 2004, p.85)

Descendente: su función es de informar, motivar, coordinar y controlar; ascendente: entre sus funciones están las de comprobar la recepción del mensaje, informar, evaluar y sugerir y, horizontal: lo primordial es el intercambio, el apoyo y la coordinación entre el personal de igual jerarquía.

En toda organización, la comunicación posee cuatro funciones:

Controlar: La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados. Por ejemplo, la comunicación desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato. (Levy & Leboyer, 2004, p.86)

Motivar: La comunicación alienta la motivación porque aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada estimulan la motivación. (Levy & Leboyer, 2004, p.86)

Expresar emociones: En el caso de un gran número de empleados, el grupo de trabajo es su fuente primaria de interacción social. La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. (Levy & Leboyer, 2004, p.86)

Informar: Se refiere al papel que desempeña la comunicación cuando facilita la toma de decisiones, pues mediante la transmisión de información se proporciona los datos necesarios a los directores, docentes y personal administrativo para la toma de decisiones oportunas y pertinentes. (Levy & Leboyer, 2004, p.87).

### **2.1.5.3. Trabajo en equipo**

“El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados” (Fainstein, 2009, p.79).

#### **A. Características del trabajo en equipo**

“Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, requiere que las responsabilidades sean compartidas y necesita que las actividades se realicen en forma coordinada y que apunten a un objetivo común” (Day, 2011, p.74).

#### **B. Aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo**

**“Liderazgo efectivo**, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión” (Day, 2011, p.74).

**“Promover canales de comunicación**, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación” (Day, 2011, p.74).

**“Existencia de un ambiente de trabajo armónico**, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño” (Day, 2011, p.75).

### **C. Formación de equipos**

Day (2011) considera cinco cuestiones en la formación de equipos de aprendizaje colaborativo.

Un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos: Cohesión, asignación de roles y normas, comunicación, definición de objetivos e interdependencia. (Day, 2011, p.75)

La cohesión: Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. (Day, 2011, p.75)

La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. (Day, 2011, p.76)

La asignación de roles y normas: Con el transcurso del tiempo, todos los asignan roles a sus integrantes y establecen normas, aunque esto no se discuta

explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. (Day, 2011, p.75)

La comunicación: Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás, dar y recibir información. (Day, 2011, p.76)

La definición de objetivos: Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto equipo. (Day, 2011, p.76)

La interdependencia positiva: El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. (Day, 2011, p.77)

#### **2.1.5.4. Resolución de conflictos**

“La resolución de conflictos es el conjunto de conocimientos y habilidades para comprender e intervenir en la resolución pacífica de los problemas” (Bush, 2003, p.61).

Pasos a seguir para solucionar un conflicto:

“En primer lugar: Reconocer y aceptar las propias emociones e identificar y respetar las emociones de los demás” (Bush, 2003, p.63).

“Segundo paso: Identificar los pensamientos que genero ante los problemas, aquí nos podremos decantar hacia dos vertientes: yo tengo la culpa, la culpa la tiene el otro” (Bush, 2003, p.63).

“Tercer paso: Dejar de buscar culpables y describir, expresar lo que yo he vivido, e expresar como lo he interpretado, expresar como me he sentido, expresar que me hubiera gustado que pasara, proponiendo cambios para el futuro” (Bush, 2003, p.61).

“Escuchar al otro: Lo que vivió, Cómo lo interpretó, sus intenciones reales, Cómo se sintió. Que le hubiera gustado que sucediera, y sus propuestas para el futuro” (Bush, 2003, p.63).

“Probablemente esto me ayude a ver aspectos que no veía desde mi posición y me ayuden a cambiar la interpretación de los hechos y con ello a cambiar mi emoción y mi comportamiento” (Bush, 2003, p.63).

A la hora de hablar para resolver el conflicto ten en cuenta lo siguiente: Cuida la comunicación no verbal, haz una petición no una exigencia a la hora de cubrir tus necesidades, realiza preguntas y sugerencias, no acusaciones, porque con esto solo se consiguen actitudes de ataque y defensa que impiden llegar a soluciones. (Bush, 2003, p.63).

Céntrate en el tema que se esté tratando durante la discusión. No saques a relucir temas pasados; plantea los problemas, no los acumules. El resentimiento te hará explotar en el momento menos oportuno; escucha al otro cuando habla, no lo interrumpas; acepta las responsabilidades propias y no le echas toda la culpa al otro y ofrece soluciones o trata de llegar a un acuerdo. (Bush, 2003, p.63).

“Haz ver al otro que lo has entendido, repitiéndole alguna frase del discurso que refleje sus peticiones y sobre todo destaca aquello en lo que estéis de acuerdo o penséis de la misma forma” (Bush, 2003, p.64).

“Evita la crítica inadecuada, comentarios negativos, el sarcasmo o la ironía, esto solo responde al deseo de castigar al otro o de humillarle, es una venganza, no una búsqueda de soluciones” (Bush, 2003, p.64).

“Pregunta al otro que puedes hacer para mejorar las cosas e interésate por sus actividades, además, busca un ambiente adecuado que facilite el hablar: tranquilidad, intimidad, y que sean espacio neutral” (Bush, 2003, p.64).

### **2.1.5.5. La negociación**

"Las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales o construir un acuerdo, tratando de resolver sus diferencias" (Boyatzis, 1993, p.56).

#### **A. Habilidades de un negociador efectivo**

- Entenderse usted mismo

"La habilidad más importante para un negociador efectivo es tener un entendimiento claro de uno mismo" (Boyatzis, 1993, p.56).

Las siguientes preguntas le describen a usted mismo en una negociación.  
¿Cuáles son mis fortalezas y mis limitaciones? ¿Sé escuchar correctamente?  
¿Por dónde soy vulnerable psicológicamente? ¿y emocionalmente? ¿Cuáles son mis prejuicios y sesgos? ¿Qué tipo de clima creo en situaciones de negociación?  
¿Cómo defino lo justo? ¿Cuáles son mis necesidades durante la negociación?  
(Boyatzis, 1993, p.56)

- Definir desenlaces

"Como segunda habilidad clave para la negociación efectiva está entender su línea de fondo, es decir, el resultado menos aceptable para usted. Utilizando un conflicto se determina el mejor resultado y el resultado menos aceptable" (Boyatzis, 1993, p.56).

- Entender y definir posiciones

"Una posición es una opción con la que una parte está comprometida como solución al conflicto. Un interés son las preocupaciones, necesidades y deseos subyacentes al conflicto, como por qué el conflicto emerge" (Boyatzis, 1993, p.57).

- Expresar y volver a expresar los temas

"Muchos conflictos resultan de la falta de claridad sobre los temas. Una habilidad importante es ser capaz de enmarcar o expresar los temas de modo de que todos

entiendan y estén de acuerdo en trabajar conjuntamente por una solución común” (Boyatzis, 1993, p.57).

Las siguientes son guías para una expresión efectiva: Siempre exprese utilizando lenguaje neutral, utilice lenguaje objetivo y que no culpe a nadie, desplace a los participantes de posiciones a intereses, trate de clarificar el tema desde una perspectiva neutral y maneje un tema a la vez. (Boyatzis, 1993, p.60)

## **B. Elementos de la negociación**

### – Interacción

“En una negociación se tiene a varias personas intentando generar beneficios para sí o para una organización a la que representan, pero lo hacen a partir de su propia realidad, con sus formas de pensamiento y patrones de conducta” (Boyatzis, 1993, p.61).

“Eso hace la interacción sea un factor esencial en las negociaciones, esto nos permite comprender y prever a los directores las formas de desempeñarse dentro de ellas de la mejor forma posible” (Boyatzis, 1993, p.61).

### – Búsqueda de beneficios

“La posibilidad de producir beneficios es lo que da origen a una negociación. Estos beneficios pueden ser de dos tipos: necesidades o deseos. Se producen para las partes involucradas; sin embargo, esto no es posible en todos los casos” (Boyatzis, 1993, p.62).

“Los beneficios mutuos son un objetivo, pero no definen a las negociaciones. Hay situaciones en que es imposible que todas las partes involucradas tengan beneficios. Una persona obtiene beneficios mientras la otra no” (Boyatzis, 1993, p.62).

“Es importante notar que el beneficio es el objetivo, pero no siempre es el resultado; es decir, la negociación no tiene al beneficio como un requisito elemental. Se negocia aun si el resultado no es el beneficio esperado” (Boyatzis, 1993, p.62).

“Se suele considerar que la negociación consiste en llegar a un acuerdo; en realidad, no es así. Puede haber una negociación que no conduzca a ningún acuerdo” (Boyatzis, 1993, p.63).

### **C. Tipos de negociación**

Según el desarrollo esperado de la misma:

- “Negociación inmediata: busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte implicada” (Boyatzis, 1993, p.63).
- “Negociación progresiva: busca una aproximación gradual en la relación personal, se intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar propiamente en el negocio” (Boyatzis, 1993, p.63).

Según la consideración mutua o no de los intereses del otro negociante:

- “Negociación competitiva: busca el mayor beneficio para la parte involucrada, sin atender mayormente al interés de los otros negociantes, ganar a toda costa o en casos extremos el perjuicio de ellos: ganar – perder” (Boyatzis, 1993, p.64).
- “Negociación colaborativa: busca generar beneficios para todas las partes involucradas. Algunos autores consideran este resultado como la definición de lo que es una negociación; en realidad es un objetivo” (Boyatzis, 1993, p.64).

Según la persona con quien se interactúa:

- “Negociación de única ocasión: se realiza con una persona con quien no se espera volver a interactuar. En estos casos lo principal a tomar en cuenta es la circunstancia que ha generado la necesidad de negociar” (Boyatzis, 1993, p.64).
- “Negociación continuafg: se interactúa con una persona con quien se espera volver a negociar. Requiere tomar en cuenta más factores que el tipo de negociación anterior: antecedentes, personalidad, intereses, estilos, y principalmente se sugiere cuidar el resultado” (Boyatzis, 1993, p.65).

### **2.1.5.6. Motivación**

“La motivación laboral es la capacidad que tienen los directores para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para lograr los objetos de la institución u organizaci” (Bolívar, 2010, p.55)

“Constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas” (Bolívar, 2010, p.56).

#### **A. Factores para el desarrollo de la motivación laboral**

- “La creación de condiciones de trabajo consideradas por el empleado como amigables, estableciendo un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral. A este factor se le llama vivir” (Bolívar, 2010, p.57).
- “Ofrecerle al empleado la posibilidad y la oportunidad de crecimiento dentro de la organización, creando un ambiente de cooperación y recompensa entre ellos. A este factor se le llamó crecer” (Bolívar, 2010, p.57).
- “Lograr que los valores y visión de la empresa sean compartidos por sus empleados, creando un sentido de pertenencia y un vínculo entre ellos. A este factor se le denominó relacionarse” (Bolívar, 2010, p.57).

#### **B. Características de motivación**

“La intensidad. En la intensidad energizante de la motivación oscilamos desde la apatía o letargia hasta el estado de máxima alerta y de capacidad de respuesta” (Bolívar, 2010, p.58).

“La direccionalidad. Se refiere a la cualidad de nuestras acciones y tendencias. Pertenece a las variaciones en los tipos de objetivos o de antecedentes a los que un individuo responde” (Bolívar, 2010, p.58).

“La variabilidad. La acción varía según los individuos y según las circunstancias del momento. ¿Qué es lo que suele motivar a esta persona? ¿Qué es lo que más le puede motivar en este momento?” (Bolívar, 2010, p.59).

#### **C. ¿Cómo motivar a los empleados de tu empresa?**

**Reúnete con tus empleados diariamente y semanalmente.**

“Las reuniones en las que se organice el trabajo y se desarrolle la comunicación directa van a ahorrarte tiempo y dinero, por lo que tienes que verlas como inversión” (Bolívar, 2010, p.61)

### **Motívalos a que muestren su opinión y sus ideas.**

Hay que construir un espacio de confianza. Hazles ver que sus ideas son importantes para ti. Felicítales, aunque luego lo que propongan no se lleve a cabo. La sensación de pertenencia es fundamental en la motivación laboral. (Bolívar, 2010, p.62)

### **Motiva a tus empleados sin provocar competencias.**

Procura que no se generen competencias entre los empleados, ya que casi siempre la primera perjudicada con este tipo de competencias es tu empresa, prémialos a todos si se llega a concretar objetivos. (Bolívar, 2010, p.64)

#### **2.1.5.7. Toma de decisiones**

Levy & Leboyer (2004) “es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial” (p. 66).

Stoner (2003) “La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema específico actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente” (p.44).

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo. (Bennis & Nanus, 2001, p.42)

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión. Para tomar una decisión, cualquiera que sea

su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. (Bennis & Nanus, 2001, p.42)

Bennis y Nanus (2001) en algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. (p.42)

## **2.2. Marco conceptual**

### **2.2.1. Tutor**

“Es el educador encargado de acompañar al alumno y al grupo durante su estancia en la institución en un curso escolar para favorecer su formación integral” (López, 2005).

### **2.2.2. Habilidades**

“Son las capacidades que permiten al docente promover en su labor un aprendizaje activo y significativo, además de motivación, mejorar la comunicación y las relaciones afectivas” (Gil, 1994).

### **2.2.3. Dirección**

Ramirez (2015) “es el rumbo o camino que un sujeto u organización sigue en su movimiento. También significa: consejo, enseñanza y precepto con que se en camina a otro hacia algún destino” (p.49).

### **2.2.4. División del trabajo**

Ramirez (2015) “es el proceso que consiste en repartir entre varias personas el trabajo que debe realizar una institución, empresa o unidades de la organización” (p.50)

### **2.2.5. Eficiencia**

Ramirez (2015) “virtud y facultad para lograr un efecto determinado con el menor costo y esfuerzo, pero con medios idóneos” (p.95).

### **2.2.6. Eficiencia administrativa**

Ramirez (2015) “se refiere a las técnicas aplicadas en el proceso administrativo. Al alto grado de racionalidad en la planeación organización, dirección y control del trabajo” (p.79).

### **2.2.7. Eficiencia personal**

Ramirez (2015) “es el resultante de una combinación de conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas que hacen que las personas tengan competencias para una ocupación u oficio, lo cual permite lograr resultados con alto rendimiento, bajos costos y alta satisfacción” (p.87).

### **2.2.8. Gerencia**

“Este término aparece como la traducción del vocablo inglés management que significa administrar. La gerencia se define como el conjunto de acciones que desempeña un gerente para dirigir o representar a una institución educativa” (Bush, 2003, p.61).

### **2.2.9. Director**

“Persona que ejerce la acción de dirigir. Esta función de dirigir implica ejercer autoridad sobre otras personas, motivarlos, disponer de medios para apoyar sus actividades y profesar un sistema de normas que orienten la actuación y conducta del personal” (Ramirez, 2015).

### **2.2.10. Competencia**

“Son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación” (Alles, 2008, p.77).

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Hipótesis**

La implementación de un Programa de coaching en liderazgo mejora significativamente las habilidades gerenciales de los directores de la provincia de Chota.

### **3.2. Variables**

#### **3.2.1. Definición conceptual**

##### **3.2.1.1. Independiente: El Programa de coaching en liderazgo**

Sans (2012) “el coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa con el fin de alcanzar sus metas soñadas” (p.74).

El coaching es empoderar a los directores para cambiar su gestión, alcanzar su potencial y crear en ellos el nivel que requieren. En el coaching ayuda a la gente a cerrar la brecha que hay entre donde están y donde quieren estar a través de la creación de un ambiente de apoyo que busca crear cambios positivos, enfocados a metas y crecimiento. (Sans, 2012, p.74)

##### **3.2.1.2. Dependiente: Las habilidades gerenciales**

Las habilidades indican Spencer & Spencer (1993), son “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo” (p.45).

Claudem (1997), plantea que las habilidades son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Indica que son observables en la realidad del trabajo, ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. (p.79)

Boyatzis (1993), las habilidades gerenciales se refieren a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Estas habilidades están relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Esta definición aporta que, si bien son necesarios los conocimientos y

habilidades, las segundas son suficientes para desempeñarse exitosamente en un puesto. (p.96)

### 3.2.2. Definición operacional

#### 3.2.2.1. Coaching

El coaching será evaluado desde dos puntos de vista: el desarrollo del liderazgo y la mejora del desempeño del director como gerente de su institución educativa tanto en equipos como en forma individual.

#### 3.2.2.2. Habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales serán evaluadas de acuerdo a los componentes del primer nivel: la toma de decisiones, el liderazgo, el trabajo colaborativo, desarrollo de las personas y la iniciativa e innovación en el trabajo de los directivos.

### 3.2.3. Operacionalización de variables

Variables	Dimensión	Indicadores	Escala de medida	Instrumento
V. INDEPENDIENTE  Programa de coaching en liderazgo	Liderazgo Motivacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La inteligencia emocional y el autoconocimiento para el liderazgo</li> <li>- Las habilidades para mejorar la gestión de equipos</li> <li>- Habilidades para desarrollar la comunicación interpersonal asertiva</li> <li>- Habilidades para la negociación</li> <li>- Habilidades para mejorar la resolución de conflictos</li> <li>- Habilidades para mejorar el liderazgo</li> <li>- Habilidades para gestionar el cambio y las transiciones</li> <li>- Habilidades para desarrollar la creatividad e innovación</li> </ul>	Nominal	Ficha de observación

DEPENDIENTE	Liderazgo	Del 1 al 10	Nominal	Test de habilidades gerenciales
	Comunicación.	Del 11 al 20		
	Toma de decisiones	Del 21 al 30		
	Trabajo en equipo	Del 31 al 40		
	Resolución de conflictos	Del 41 al 50		
	Habilidad de negociación.	Del 51 al 60.		
	Motivación	Del 61 al 70		

### 3.3. Metodología

#### 3.3.1. Tipo de estudio

De acuerdo a su tipo es aplicada, porque se realiza con el objeto inmediato de producir cambios cualitativos o cuantitativos sobre un determinado sector o el hecho en que se investiga.

De acuerdo a su nivel, es explicativa y por su enfoque es cuantitativa, porque primero se diseña un plan para someter los resultados a una prueba, se miden las variables y se transforman en datos cuantificables, para posteriormente analizarlo mediante técnicas estadísticas y poder difundir los resultados a un universo poblacional.

#### 3.3.2. Diseño

La investigación es experimental, de tipo pre experimental, para la investigación se utilizará el diseño de pre test y pos test con un solo grupo. El esquema es el siguiente:

**G:      O<sub>1</sub>                  X                  O<sub>2</sub>**

Donde:

G: Grupo de directores de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Chota.

- O<sub>1</sub>: Primera observación (evaluación de las habilidades gerenciales mediante un pre test)
- O<sub>2</sub>: Segunda observación (evaluación de las habilidades gerenciales mediante un post test)
- X: Implementación de un Programa de coaching en liderazgo

### 3.4. Población y muestra

La población de estudio estuvo constituida por los directores de las I.E de Nivel Primario del Distrito de Chota, 2016.y la muestra considerada para este estudio es idéntica a la población muestral, además es no probabilística por juicio o criterio del investigador y está constituida por 52 directivos de Instituciones educativas de educación primaria del distrito de Chota, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N° 1

Distribución de la muestra de directores de las I.E de Educación primaria del distrito de Chota, 2016

Directores		Total
Varones	Mujeres	
40	12	52

Fuente: ESCALE de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chota, 2016.

### **3.5. Métodos de investigación**

Se utilizarán en la investigación los siguientes métodos básicos: Deductivo, inductivo, analítico, sintético.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnica de recolección de datos**

La técnica para la recolección de datos que se aplicó en el presente estudio fue el test, que sirvió para determinar en los directores de la provincia de Chota cuál fue el nivel alcanzado en sus habilidades gerenciales.

#### **3.6.2. Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento utilizado, a su vez también fue el test sobre habilidades gerenciales, constituido siete dimensiones: liderazgo, motivación, comunicación, negociación, trabajo en equipo, resolución de conflictos y toma de decisiones. Cada una de las dimensiones a su vez estuvieron conformadas por diez ítems.

Para identificar el nivel de logro de las habilidades gerenciales se elaboró el test del anexo 1, el cual se aplicó en estudio piloto realizado a 15 directores determinándose un nivel de confiabilidad con el alfa de Cronbach del 84%.

Para mejorar las habilidades gerenciales de los directivos se implementó el programa de coaching en liderazgo para optimizar la Gestión y mejorar el servicio educativo.

Tanto antes como después de la aplicación del programa de coaching en liderazgo, se aplicará el test para evaluar habilidades gerenciales de los directores, el mismo que estuvo a cargo del investigador, finalmente se compararon los resultados del pre y post test para establecer las diferencias.

### **3.7. Métodos de análisis de datos**

Los datos se analizarán de los estadísticos descriptivos calculados, utilizando tablas de frecuencia, porcentuales y gráficos estadísticos. Así mismo se hizo uso de la estadística inferencial para la comprobación de la hipótesis.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**  
**DE RESULTADOS**

#### 4.1. Análisis de los resultados

Tabla N° 2

Nivel de la habilidad gerencial de liderazgo de los directores del distrito de Chota, según pre y post test, 2016.

HABILIDAD DE LIDERAZGO	PRUEBA			
	PRE TEST		POST TEST	
	Recuento	% del N de columna	Recuento	% del N de columna
EXELENTE	2	3,8%	27	51,9%
MUY BUENA	6	11,5%	13	25,0%
BUENA	14	26,9%	7	13,5%
MEJORABLE	14	26,9%	3	5,8%
DEFICIENTE	16	30,8%	2	3,8%
Total	52	100,0%	52	100,0%

Fuente: Información obtenida en el pre y post test de habilidades gerenciales.

Chi Cuadrado = 44,47 GL = 4, Chi Cuadrado t = 9.49, (p < 0.05).

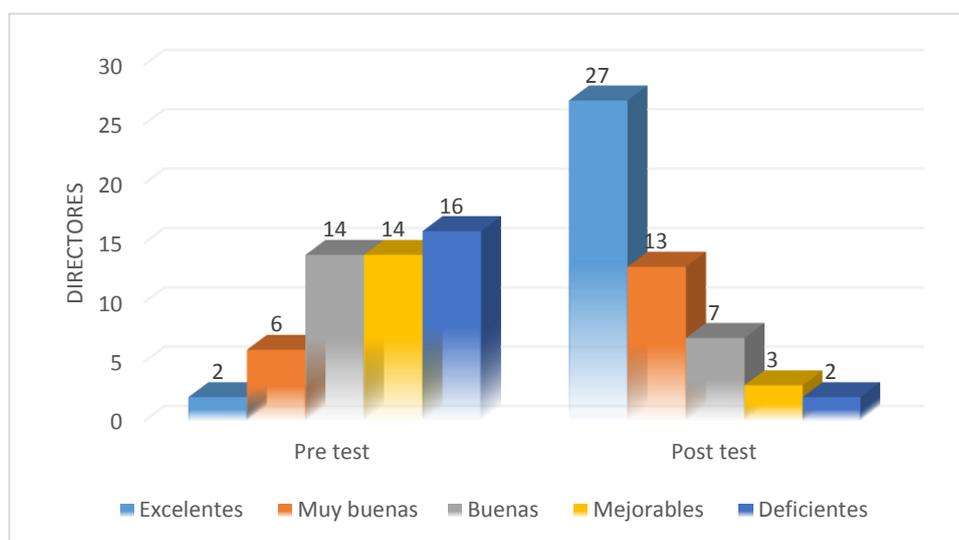
Se encontraron diferencias significativas entre los niveles de la habilidad de liderazgo de los directores de las IE de nivel primario del pre test respecto al pos test (p<0.05).

De los 52 directores del nivel primario del distrito de Chota, los puntajes alcanzados en la habilidad gerencial de liderazgo oscilan desde un nivel deficiente (31%) hasta un nivel excelente (4%); en el pre test.

Por otro lado, en el post test, el 52% de los directores alcanzaron el nivel excelente y únicamente el 4% mantuvieron un nivel deficiente.

Figura N° 1

Nivel de habilidad gerencial de liderazgo de los directores del distrito de Chota, según pre y post test, 2016.



Fuente: Tabla N° 2

Tabla N° 3

Nivel de habilidad gerencial de comunicación de los directores del distrito de Chota, según pre y post test, 2016.

HABILIDAD DE COMUNICACIÓN	PRUEBA			
	PRE TEST		POST TEST	
	Recuento	% del N de columna	Recuento	% del N de columna
EXELENTE	3	5,8%	15	28,8%
MUY BUENA	5	9,6%	16	30,8%
BUENA	10	19,2%	14	26,9%
MEJORABLE	14	26,9%	3	5,8%
DEFICIENTE	20	38,5%	4	7,7%
Total	52	100,0%	52	100,0%

Fuente: Información obtenida en el pre y post test de habilidades gerenciales.

Chi Cuadrado = 32,21 GL= 4, Chi Cuadrado t = 9.49 , (p < 0.05).

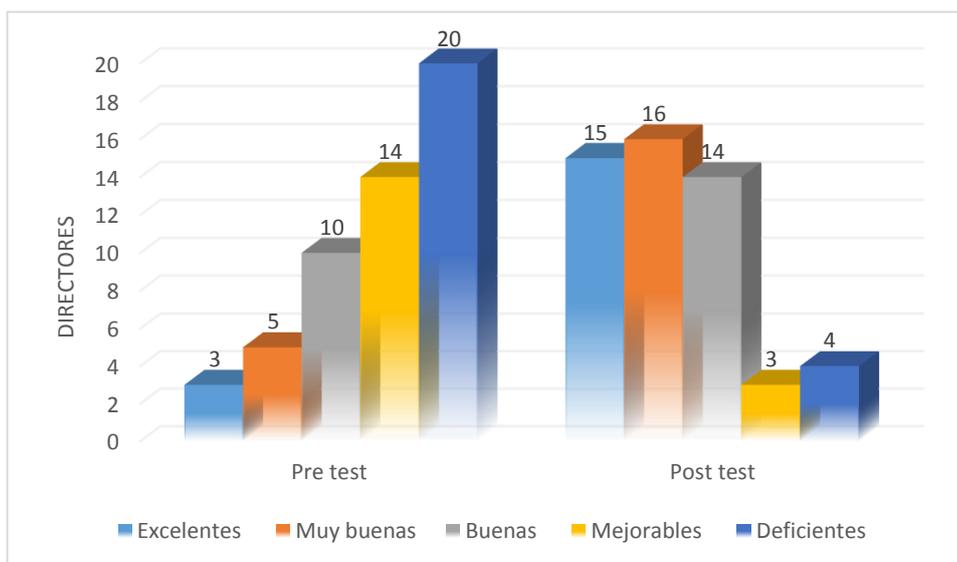
Se encontraron diferencias significativas entre los niveles de la habilidad de comunicación de los directores de las IE de nivel primario del pre test respecto al pos test ( $p < 0.05$ ).

De los 52 directores del nivel primario del distrito de Chota, los puntajes alcanzados en la habilidad gerencial de comunicación oscilan desde un nivel deficiente (38,5%) hasta un nivel excelente (5,8%); en el pre test.

Por otro lado, en el post test, el 30,8% de los directores alcanzaron el nivel muy bueno y únicamente el 7,7% mantuvieron un nivel deficiente.

Figura N° 2

Nivel de habilidades gerenciales de comunicación de los directores del distrito de Chota, según pre y post test, 2016.



Fuente: Tabla N° 3

Tabla N° 4

Nivel de habilidad gerencial de toma de decisiones de los directores del distrito de Chota, según pre y post test, 2016.

HABILIDAD DE TOMA DE DECISIONES	PRUEBA			
	PRE TEST		POST TEST	
	Recuento	% del N de columna	Recuento	% del N de columna
EXELENTE	7	13,5%	9	17,3%
MUY BUENO	6	11,5%	20	38,5%
BUENO	4	7,7%	14	26,9%
MEJORABLE	11	21,2%	7	13,5%
DEFICIENTE	24	46,2%	2	3,8%
Total	52	100,0%	52	100,0%

Fuente: Información obtenida en el pre y post test de habilidades gerenciales.

Chi Cuadrado = 32,85 GL = 4, Chi Cuadrado t = 9.49, ( $p < 0.05$ ).

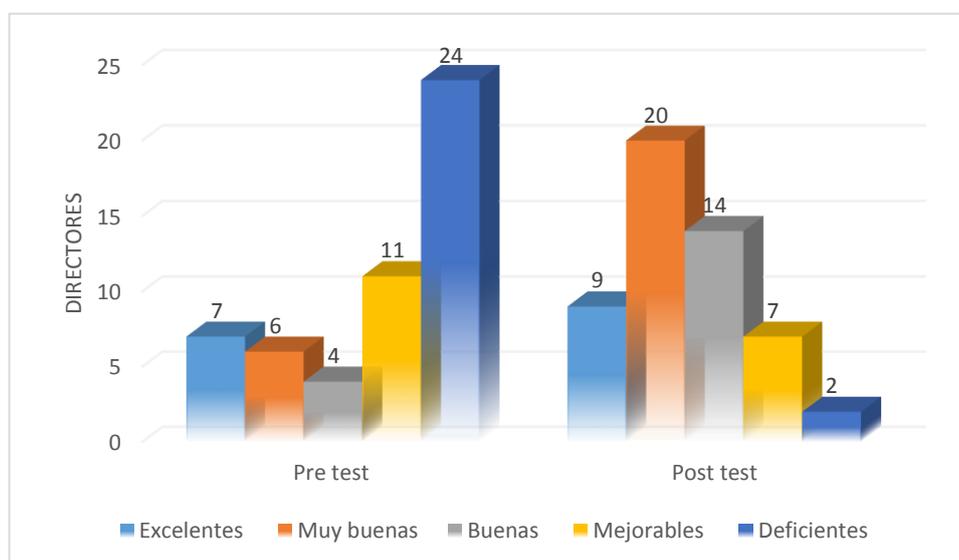
Se encontraron diferencias significativas entre los niveles de la habilidad toma de decisiones de los directores de las IE de nivel primario del pre test respecto al pos test ( $p < 0.05$ ).

De los 52 directores del nivel primario del distrito de Chota, los puntajes alcanzados en la habilidad gerencial de toma de decisiones oscilan desde un nivel deficiente (46,2%) hasta un nivel excelente (13,5%); en el pre test.

Por otro lado, en el post test, el 38,5% de los directores alcanzaron el nivel muy bueno y únicamente el 3,8% mantuvieron un nivel deficiente.

Figura N° 3

Nivel de habilidad gerencial de toma de decisiones de los directores del distrito de Chota, según pre y post test, 2016.



Fuente: Tabla N° 4

Tabla N° 5

Nivel de habilidad gerencial de trabajo en equipo de los directores del distrito de Chota, según pre y post test, 2016.

HABILIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO	PRUEBA			
	PRE TEST		POST TEST	
	Recuento	% del N de columna	Recuento	% del N de columna
EXELENTE	0	0,0%	14	26,9%
MUY BUENA	7	13,5%	12	23,1%
BUENA	15	28,8%	9	17,3%
MEJORABLE	24	46,2%	12	23,1%
DEFICIENTE	6	11,5%	5	9,6%
Total	52	100,0%	52	100,0%

Fuente: Información obtenida en el pre y post test de habilidades gerenciales.

Chi Cuadrado = 20,91 GL= 4, Chi Cuadrado t = 9.49 , (p < 0.05).

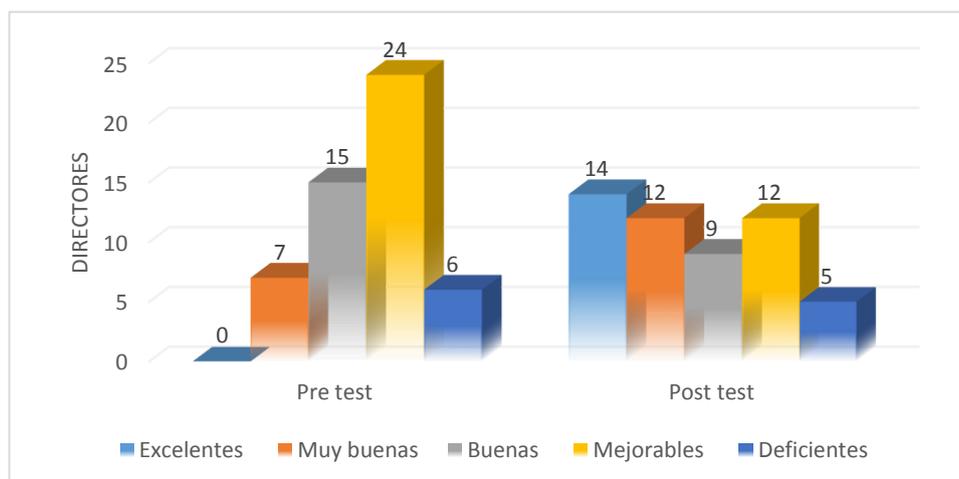
Se encontraron diferencias significativas entre los niveles de la habilidad de trabajo en equipo de los directores de las IE de nivel primario del pre test respecto al pos test ( $p < 0.05$ ).

De los 52 directores del nivel primario del distrito de Chota, los puntajes alcanzados en la habilidad gerencial de trabajo en equipo oscilan desde un nivel deficiente (11,5%) hasta un nivel excelente (0%); en el pre test.

Por otro lado, en el post test, el 26,9% de los directores alcanzaron el nivel excelente y únicamente el 9,6% mantuvieron un nivel deficiente.

Figura N° 4

Nivel de habilidad gerencial de trabajo en equipo de los directores del distrito de Chota, según pre y post test, 2016.



Fuente: Tabla N° 5

Tabla N° 6

Nivel de habilidad gerencial de resolución de conflictos de los directores del distrito de Chota, según pre y post test, 2016.

HABILIDAD DE RESOLUCION DE CONFLICTOS	PRUEBA			
	PRE TEST		POST TEST	
	Recuento	% del N de columna	Recuento	% del N de columna
EXELENTE	4	7,7%	20	38,5%
MUY BUENO	3	5,8%	14	26,9%
BUENO	14	26,9%	10	19,2%
MEJORABLE	10	19,2%	5	9,6%
DEFICIENTE	21	40,4%	3	5,8%
Total	52	100,0%	52	100,0%

Fuente: Información obtenida en el pre y post test de habilidades gerenciales.

Chi Cuadrado = 33,62 GL = 4, Chi Cuadrado t = 9.49, (p<0.05).

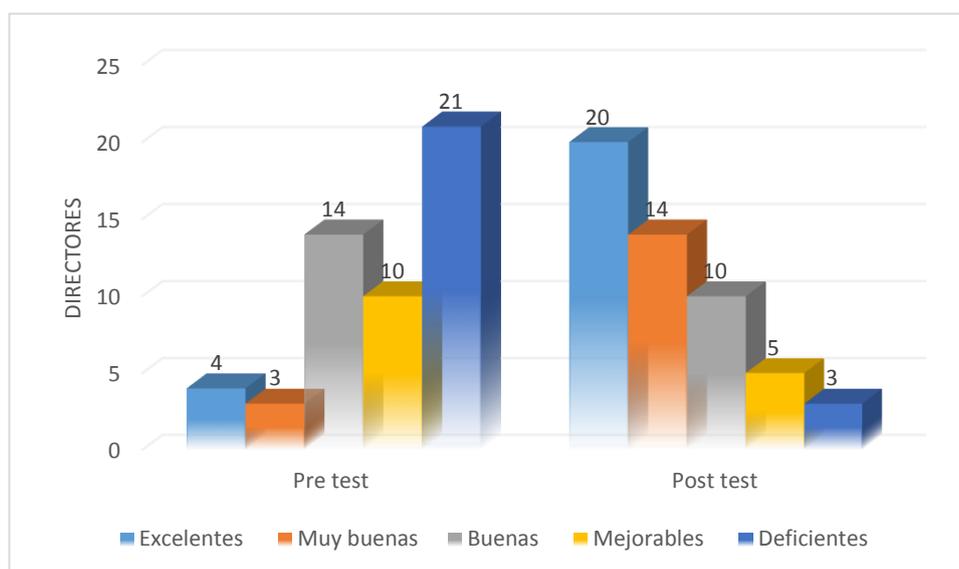
Se encontraron diferencias significativas entre los niveles de la habilidad de resolución de conflictos de los directores de las IE de nivel primario del pre test respecto al pos test (p<0.05).

De los 52 directores del nivel primario del distrito de Chota, los puntajes alcanzados en la habilidad gerencial de resolución de conflictos oscilan desde un nivel deficiente (40,4%) hasta un nivel excelente (7,7%); en el pre test.

Por otro lado, en el post test, el 38,5% de los directores alcanzaron el nivel excelente y únicamente el 5,8% mantuvieron un nivel deficiente.

Figura N° 5

Nivel de habilidad gerencial de resolución de conflictos de los directores del distrito de Chota, según pre y post test, 2016.



Fuente: Tabla N° 6

Tabla N° 7

Nivel de habilidad gerencial de negociación de los directores del distrito de Chota, según pre y post test, 2016.

HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN	PRUEBA			
	PRE TEST		POST TEST	
	Recuento	% del N de columna	Recuento	% del N de columna
EXELENTE	1	1,9%	10	19,2%
MUY BUENO	3	5,8%	22	42,3%
BUENO	8	15,4%	11	21,2%
MEJORABLE	13	25,0%	6	11,5%
DEFICIENTE	27	51,9%	3	5,8%
Total	52	100,0%	52	100,0%

Fuente: Información obtenida en el pre y post test de habilidades gerenciales.

Chi Cuadrado = 44,06 GL= 4, Chi Cuadrado = 9.49, (p<0.05).

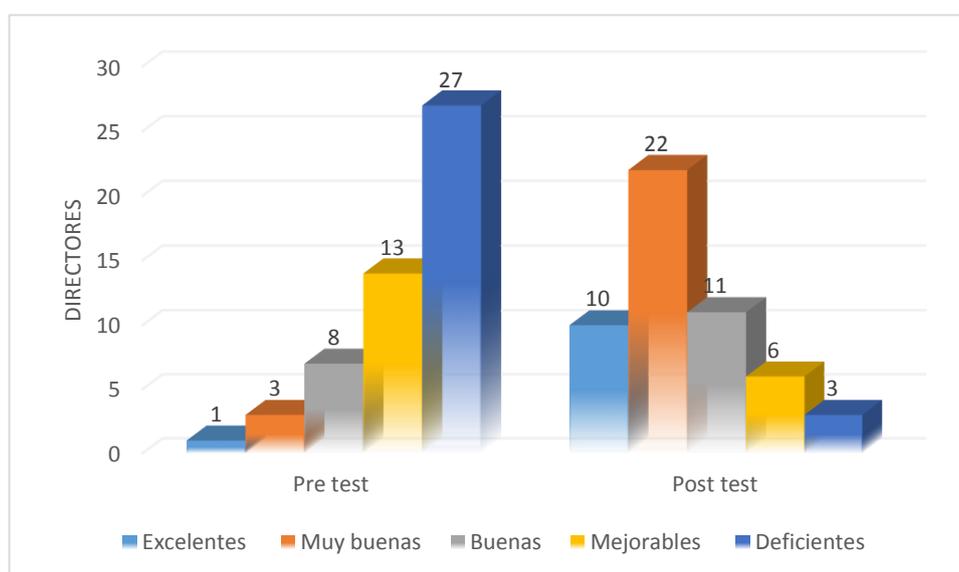
Se encontraron diferencias significativas entre los niveles de la habilidad de negociación de los directores de las IE de nivel primario del pre test respecto al pos test ( $p < 0.05$ ).

De los 52 directores del nivel primario del distrito de Chota, los puntajes alcanzados en la habilidad gerencial de negociación oscilan desde un nivel deficiente (51,9%) hasta un nivel excelente (1,9%); en el pre test.

Por otro lado, en el post test, el 42,3% de los directores alcanzaron el nivel muy bueno y únicamente el 5,8% mantuvieron un nivel deficiente.

Figura N° 6

Nivel de habilidad gerencial de negociación de los directores del distrito de Chota, según pre y post test, 2016.



Fuente: Tabla N° 7

Tabla N° 8

Directores del distrito de Chota por nivel alcanzado en la habilidad de motivación, según pre y post test, 2016.

HABILIDAD DE MOTIVACIÓN	PRUEBA			
	PRE TEST		POST TEST	
	Recuento	% del N de	Recuento	% del N
EXELENTE	5	9,6%	6	11,5%
MUY BUENO	12	23,1%	24	46,2%
BUENO	9	17,3%	15	28,8%
MEJORABLE	12	23,1%	7	13,5%
DEFICIENTE	14	26,9%	0	0,0%
Total	52	100,0%	52	100,0%

Fuente: Información obtenida en el pre y post test de habilidades gerenciales.

Chi Cuadrado = 20,91 GL= 4, Chi Cuadrado t = 9.49, (p < 0.05).

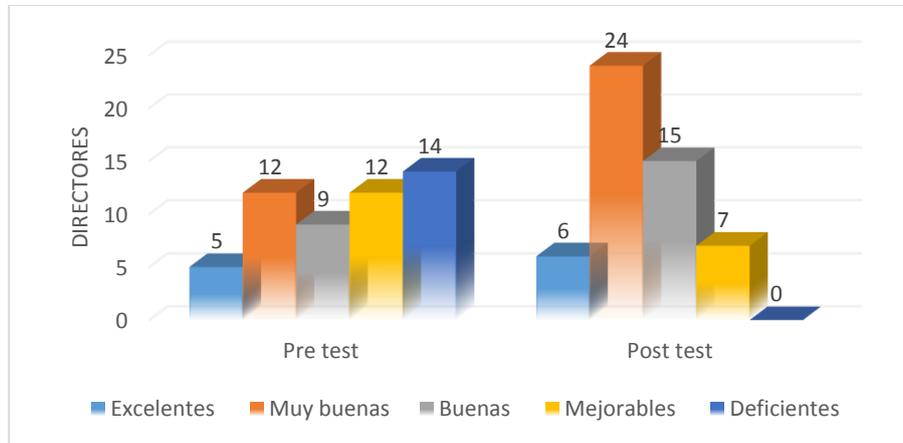
Se encontraron diferencias significativas entre los niveles de la habilidad de motivación de los directores de las IE de nivel primario del pre test respecto al pos test (p<0.05).

De los 52 directores del nivel primario del distrito de Chota, los puntajes alcanzados en la habilidad gerencial de motivación oscilan desde un nivel deficiente (26,9%) hasta un nivel excelente (9,6%); en el pre test.

Por otro lado, en el post test, el 46,2% de los directores alcanzaron el nivel muy bueno y ningún director se encuentra en el nivel deficiente.

Figura N° 7

Directores del distrito de Chota por nivel alcanzado en la habilidad de motivación, según pre y post test, 2016.



Fuente: Tabla N° 8

Tabla N° 9

Directores del distrito de Chota por nivel alcanzado en sus habilidades gerenciales, según pre y post test, 2016.

HABILIDADES GERENCIALES	PRUEBA			
	PRE TEST		POST TEST	
	Recuento	% del N de columna	Recuento	% del N de columna
EXELENTE	3	5,8%	14	26,9%
MUY BUENO	6	11,5%	18	34,6%
BUENO	13	25,0%	13	25,0%
MEJORABLE	14	26,9%	6	11,5%
DEFICIENTE	16	30,8%	1	1,9%
Total	52	100,0%	52	100,0%

Fuente: Información obtenida en el pre y post test de habilidades gerenciales.

Chi Cuadrado = 29,55 GL= 4, Chi Cuadrado t = 9.49, (p < 0.05).

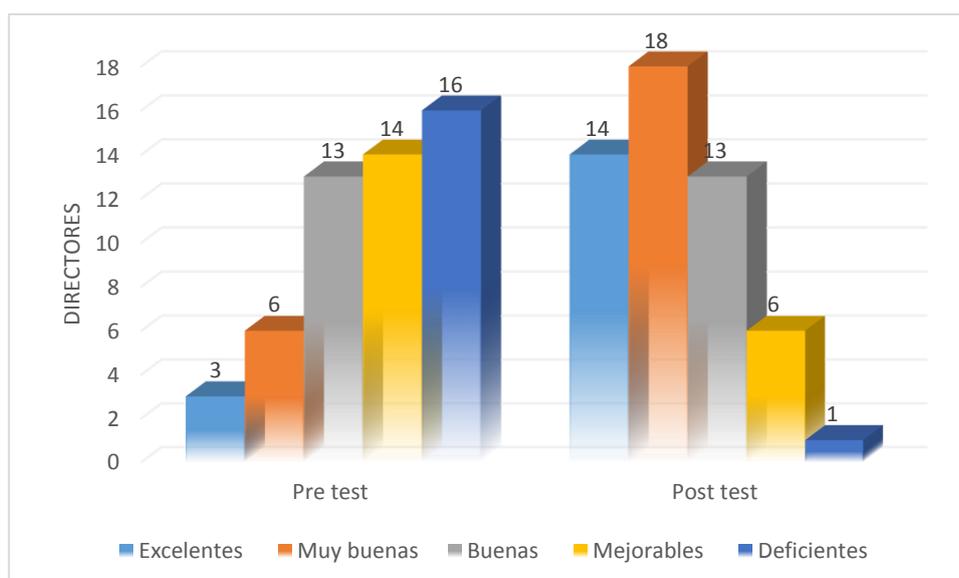
Se encontraron diferencias significativas entre los niveles de habilidades gerenciales de los directores de las IE de nivel primario del pre test respecto al pos test ( $p < 0.05$ ).

De los 52 directores del nivel primario del distrito de Chota, los puntajes alcanzados en sus habilidades gerenciales oscilan desde un nivel deficiente (30,8%) hasta un nivel excelente (5,8%); en el pre test.

Por otro lado, en el post test, el 34% de los directores alcanzaron el nivel muy bueno y únicamente el 1,9% se mantuvieron en un nivel deficiente.

Figura N° 8

Directores del distrito de Chota por nivel alcanzado en sus habilidades gerenciales, según pre y post test, 2016.



Fuente: Tabla N° 9

## 4.2. Discusión de resultados

Al analizar los datos obtenidos relacionados a la variable habilidades gerenciales de los directores de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Chota se evidenció una mejora sustantiva en cuanto a su liderazgo, comunicación, toma de dediciones, trabajo en equipo, resolución de conflictos, negociación y motivación de acuerdo a la tabla N° 9.

En la dimensión liderazgo, se infiere a través de estos resultados, que los directores de las escuelas del nivel primario del distrito de Chota, se comunican de manera convincente con su personal asegurando que cumplan sus metas de acuerdo a los objetivos de desempeño, asignando tareas y delegando responsabilidades para generar en el grupo de docentes y administrativos un ambiente propicio para el trabajo. Resultado que concuerda con los principios de la teoría de las relaciones humanas y del comportamiento organizacional, además de coincidir con el trabajo de investigación de Marttnez (2012), quien señala que el gerente educativo tiene la responsabilidad de planificar políticas educativas y formular diagnósticos reales de la institución, estableciendo prioridades para definir objetivos, metas y estrategias que orienten el plan anual del plantel.

En cuanto a la habilidad de comunicación, los resultados permiten afirmar que los directores escuchan y evalúan con criterio las sugerencias y peticiones de los profesores demostrando siempre objetividad al tomar decisiones y sugiriendo las alternativas más viables, además de compartir su visión, ideas y plan de trabajo con su plana docente, resultados coincidentes con la teoría de las relaciones humanas y con el estudio de Chamorro (2005), quien sostiene que el director comparte con sus docentes una visión de lo que hay que hacer y cómo se hará, al mismo tiempo que crea expectativas satisfactorias respecto al personal y a los alumnos y les motiva a trabajar más por reforzar una imagen de la escuela.

Así mismo, en la habilidad referida a la toma de decisiones, se pudo inferir con base a estos resultados que los directores de las Instituciones educativas del nivel primario del distrito de Chota durante la planificación proponen

trabajar con metodologías adecuadas, definen, analizan y reconocen las causas de los problemas antes de proponer muchas alternativas factibles y viables, del mismo modo, toman por consenso decisiones institucionales evaluando las consecuencias a corto y largo plazo. Resultados concordantes con los fundamentos de las teorías del desarrollo organizacional y de las relaciones humanas, así como con los resultados del informe de Velásquez (2009) referido a las competencias gerenciales de los directivos, quien afirma que para tomar decisiones se necesita la participación de los docentes como resultado de un trabajo en equipo a fin de lograr satisfacer los objetivos propuestos.

En base a los resultados obtenidos de la dimensión del trabajo en equipo se puede afirmar que los directores conocen muchas formas cómo facilitar el cumplimiento de tareas asignadas a los profesores, estableciendo influencia y credibilidad entre los integrantes del equipo y orientándoles a cada uno de los miembros a comprometerse con el logro de sus objetivos con el fin de alcanzar el éxito personal e institucional, estos resultados se pueden corroborar con los principio de las teorías del comportamiento y desarrollo organizacional, de las relaciones humanas y con los resultados del trabajo de investigación de Guerrero y Aguilar (2014) quienes concluyen afirmando que los directores necesariamente necesitan tener primordialmente tres habilidades gerenciales básicas: las habilidades personales, conformadas por los conocimientos y competencias en un campo determinado; las habilidades interpersonales, de buen trato a los niños, padres de familia y al personal docente y administrativo; y por último, la habilidad de trabajar en equipo, para conseguir articular las acciones pedagógicas en equipo y por consenso para poder lograr las metas y objetivos estratégicos.

De igual forma, se observa que en las dimensiones de resolución de conflictos y negociación la mayor parte de los directores evitan realizar acusaciones personales cuando se cometen faltas en la Institución educativa enfocándose en el problema antes que en el sujeto, buscan arribar a acuerdos satisfactorios y la ganancia para ambas partes, investigan las causas que

generan diferencias en el equipo de trabajo a fin de lograr armonía en el trabajo y promover las buenas relaciones humanas.

Al respecto estas habilidades se fundamentan en la teoría de las relaciones humanas que sostiene que el nivel de producción depende de la integración social de la comunidad educativa. El nivel de producción está determinado por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Cuanto más integrado socialmente está el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producción, además las normas y reglamento interno sirven como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros evitando los conflictos y facilitando la negociación cuando se presentan intereses particulares.

Todo lo antes expuesto permite concluir que las habilidades gerenciales, constituidas por sus diferentes dimensiones e indicadores son alcanzadas satisfactoriamente por el personal directivo de las Instituciones educativas del nivel primario del distrito de Chota gracias a la implementación del programa de coaching en liderazgo, estableciéndose los mayores porcentajes de los resultados de cada habilidad al concluir el programa en habilidades gerenciales excelentes y muy buenas

De esta manera se puede afirmar que los directores luego de participar asertivamente en el programa de coaching en liderazgo mejoraron significativamente sus habilidades gerenciales, capacidades que les servirán para mejorar el servicio y la calidad de educación que brinda su Institución educativa.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

### CONCLUSIONES

- El programa de coaching en liderazgo influye significativamente en la mejora de las habilidades gerenciales de los directores de las instituciones educativas del nivel primario de Chota, puesto que en la prueba Chi cuadrado se obtuvo un  $p = 0,000$  y un  $x^2 > x_{crit}^2$ , por lo que se aceptó la hipótesis de investigación.
- El nivel alcanzado en el desarrollo de las habilidades gerenciales de los directores de las Instituciones educativas de Chota durante el diagnóstico fue mayormente deficiente.
- El programa de coaching en liderazgo influye significativamente en la mejora de la habilidad gerencial de motivación de los directores de las instituciones educativas del nivel primario de Chota, se evidencia cuando otorgan estímulos y reconocimiento inmediato a los docentes por los logros alcanzados.
- El programa de coaching en liderazgo influye significativamente en la mejora de las habilidades gerenciales de trabajo en equipo, liderazgo y comunicación de los directores de las instituciones educativas del nivel primario de Chota, ellos se preocupan por la cohesión en el grupo y el trabajo en equipo de sus docentes, comprometiéndoles en el logro de los objetivos y mejoras en su desempeño a través de diversos canales de comunicación.
- El programa de coaching en liderazgo influye significativamente en la mejora de las habilidades gerenciales de negociación, resolución de conflictos y toma de decisiones de los directores de las instituciones educativas del nivel primario de Chota, puesto que en su gestión arriban a acuerdos satisfactorios para todos los docentes, desarrollaron un clima de armonía en el trabajo promoviendo las buenas relaciones humanas, plantean diversas alternativas de solución ante un problema y toman las decisiones más acertadas por consenso.

## SUGERENCIAS

- Los directores de las diferentes instituciones educativas de la provincia de Chota deberían buscar información sobre el desarrollo de las habilidades gerenciales a fin de mejorar su gestión y asegurar el éxito de la IE que presiden.
- Los especialistas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chota deben implementa en todas las instituciones educativas un programa de coaching en liderazgo, a fin de mejorar la gestión educativa.
- El director de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Chota debe incorporar un proyecto sobre el desarrollo de las habilidades gerenciales mediante talleres de Coaching en liderazgo de tal manera que se mejore los resultados de los compromisos de gestión en su UGEL
- El gobierno regional en educación debe implementar lineamientos, programas o estrategias relacionadas con el coaching en liderazgo para que los directores desarrollen sus habilidades gerenciales y se mejoren los resultados de los compromisos de gestión y el nivel de desempeño directivo y docente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, P. & Ackerman, L. (2002). *Teoría y diseño organizacional*. Estados Unidos. Editorial Linsay Morton.

Jaramillo, R. (2006). *Modificado en el Período Académico I-2006*. Recuperado de Sánchez, Gerardo. (2009). *El Desarrollo Organizacional: Una Estrategia De Cambio Para Las Instituciones*. España: Editorial Universidad de Murcia.

Amorós, E. (2012). *Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo*. Recuperado de [http. // www.anales de Documentación](http://www.anales de Documentación), núm. 12, 2009, pp. 235-254 Universidad de Murcia

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Bass, J. (2008). *Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital*. Mexico. Editorial Iberoamericana.

Bennis, W. & Nanus, B. (2001). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona. Editorial Paidós.

Boyatzis, R. (1993). *El Líder Resonante Crea Más*. Barcelona. Plaza & Janes Editores.

Bush, J. (2003) *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

Chamorro, J. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director en su* (Tesis inédita de doctorado). Universidad Complutense de Madrid.

- Chiavenato, I. (2001). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño*. Universidad Andrés Bello, Santiago de Chile, Chile.
- Claudem (1997). *Comportamiento organizacional*. México: D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A
- Consuling Grup. (2014) *Test de habilidades gerenciales*. Recuperado de: <http://www.onesolution.mx/testonesolution2.php>
- Coron, J. (2000). *Las relaciones interpersonales: Ejercicios prácticos y fundamentos teóricos*. Barcelona: Ed. Herder
- Coronel, L. (2000). *Administración de recursos humanos*. Los Ángeles, California. MacGraw-Hill.
- Day, H. (2011). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: Edit. ESIC.
- Escalón, F. (2009). coach profesional de internacional coach federation
- Finol, C. (2004). *La dirección escolar: análisis e investigación*. Madrid: CID
- Gil, A. (1994). *Competir con ventaja*. España. Editorial Irwin.
- Gonzalez, V. (1999). *Motivación y satisfacción de los trabajadores*. Revista de Administración
- Gronn, T. (1999). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Georgia: Edit. Maxwell Motivation.
- Guerrero, A. & Aguilar, F. (2014). *Las habilidades directivas y su relación con la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa*. Lima. Universidad César Vallejo.

- Habermas, R. (2000). *Liderazgo real*. México: Nelson.
- Hersey, G. & Blanchard, F. (1993). *Sociología de la empresa*. 5ta. Edición ampliada, Madrid: Edit. Iberico Europea de Ediciones.
- Katz, R. (2009). *Las habilidades de los gerentes*. México: Mc Graw- Hill.
- Leithwood, F. & Steinback, D. (2000). *Calidad de la enseñanza en tiempo de cambio*. Madrid: Alianza.
- Levy, R. & Leboyer, A. (2004). *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Martnez, V. (2012). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. (Tesis inédita de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pereda, F. & otros (2014). *Las habilidades directivas como ventaja competitiva en el sector público de la provincia de Córdoba*. (Tesis inédita de maestría). Universidad de Córdoba.
- Ponce, G. (2009). *El liderazgo y su relación con el rendimiento académico*. (Tesis inédita de maestría). Universidad Autónoma de México.
- Quintanilla, R. Marvin, S. & Ulloa, T. (2007). *Propuesta de una guía práctica para la aplicación del coaching como estrategia de liderazgo aplicado a las autoridades y jefes de unidades administrativas de la facultad multidisciplinaria oriental de la Universidad de El Salvador*. (Tesis inédita de maestría). Universidad del Salvador.
- Ramirez, T. (2015). *Curso de administración moderna: un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. Editorial McGraw-Hill.

- Ramirez, C. (2015). *Administración, teorías y enfoques*. Lima: editora MACRO.
- Rost, O. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw- Hill.
- Sans, (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Edit. Pearson Prentice Hall.
- Smith, D. & Peterson, N. (2000). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning Latin America.
- Spencer & Spencer (1993). *Dirección Estratégica*. (2da. Ed.). España: Mcgraw-Hill / Interamericana De España, S.A.
- Stogdill, U. (1990). *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de instrumentos*. Grupo de Investigación FEDRA, Chile.
- Stoner, A. (2003). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning Latin America.
- UNESR, (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw – Hill Interamericana.
- Vásquez, A. (2012). *Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de La perla – Callao*. (Tesis inédita de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola
- Velasquez, M. (2009). *Competencias gerenciales del director y la comunicación organizacional en educación básica*. (Tesis inédita de maestría). Universidad de Zulia – Venezuela

Valenzuela, G. (2006), *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. España. Editorial Paidós.

Villa, P. & Caperán, A. (2010). *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo, fundamentos y práctica del coaching*. España. Ediciones Granica.

Villalón, G. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*. (Tesis inédita de maestría). Universidad de Chile.

Whitmore, J. (2003). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. España. Editorial Paidós.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### TEST DE HABILIDADES GERENCIALES

Nombre:

.....

IE: ..... Fecha: .....

#### Instrucciones:

Señor director el presente test está diseñado para evaluar la efectividad de tus habilidades gerenciales. Los temas abordados son determinantes para una eficiente gestión en la Institución educativa. Por favor marcar el valor entre el 1 y el 10 en las siguientes proposiciones, donde el 1 equivale a "nunca" y 10 a "siempre". Cuando concluyas este cuestionario te comunicaremos el resultado del nivel de efectividad de tus habilidades gerenciales en cada uno de las 7 dimensiones.

#### Liderazgo

1.-Comunico una convincente visión de futuro.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

2.-Aseguro que se cumplan todas las metas de trabajo

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

3.-Defino con claridad los objetivos de desempeño asignando responsabilidades.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

4.-Delego tareas apropiadas a cada uno de los docentes.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

5.-Genero en la plana docente un ambiente de entusiasmo y compromiso.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

6.-Comprendo la realidad competitiva en la plana docente.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

7.-Descubro nuevas oportunidades de desarrollo profesional.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

8.-Comprendo con rapidez los cambios de entorno educativo

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

9.-Propicio el aprendizaje y la formación académica a largo plazo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

10.-Promuevo acciones para mejorar el desempeño y las capacidades de los docentes.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

### **Comunicación.**

11.-Tengo la capacidad de escuchar, formular preguntas y expresar ideas en forma efectiva.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

12.-Soy coherente al expresar mis necesidades personales.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

13.-Escucho sin prejuizar y demuestro objetividad

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

14.-Demuestro honestidad en la retroalimentación que brindo al grupo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

15.-Cuando hago una retroalimentación me enfoco en las soluciones antes que en las personas.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

16.-Siempre sugiero alternativas viables a los docentes y los motivo para compartir sus iniciativas.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

17.-Adquiero propiedad sobre mis propuestas, usando palabras personales tales como “yo pienso”

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

18.-Demuestro interés por el punto de vista de otras personas aun estando en desacuerdo con ellos.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

19.-Comparto mi visión, ideas y planes de trabajo con la plana docente.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

20.-Domino las conversaciones en las reuniones de trabajo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

### **Toma de decisiones**

21.-Propongo una metodología y defino el problema antes de proponer alternativas.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

22.-Defino con claridad cuál es el problema y reconozco sus causas.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

23.- Evito intentar resolver un problema antes de definirlo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

24.-Obtenengo información de individuos que serían afectados por la decisión, para determinar su situación.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

25.-Prefiero que las decisiones se determinen por consenso.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

26.-Siempre genero muchas alternativas para solucionar los problemas.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

27.-Descompongo el problema en pequeñas dimensiones y analizo cada uno de ellas.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

28.-Planteo muchas preguntas sobre una decisión antes de tomarla.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

29.-Tengo en mente las consecuencias a corto y largo plazo luego de tomar una decisión.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

30.-Acudo en algunas oportunidades a asesores externos para que me orienten a tomar una decisión.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

### **Trabajo en equipo**

31.-Conosco muchas formas cómo facilitar el cumplimiento de tareas en el equipo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

32.-Conosco la manera de construir una buena relación y cohesión entre los miembros del grupo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

33.-Sé cómo establecer influencia y credibilidad entre los integrantes de un equipo

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

34.-Oriento a los miembros para comprometerse con el logro de sus objetivos.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

35.-Motivo que los integrantes del equipo para que se comprometan con su éxito personal y de la IE.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

36.-Comparto información con la plana docente y propicio la participación de cada uno de ellos.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

37.-Creo un ambiente positivo siendo optimista y motivando permanentemente al equipo de docentes.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

38.-Arribo a un acuerdo con la plana docente antes de emprender con la tarea propuesta.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

39.-Determino en las competencias de mi equipo sus fortalezas y debilidades.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

40.-Motivo a los docentes a trabajar con altos estándares y a lograr resultados más allá de los propuestos.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

### **Resolución de conflictos**

41.-Busco áreas y factores de común acuerdo entre el equipo de docentes.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

42.-Evito realizar acusaciones personales o atribuirle motivos de interés a la otra persona.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

43.-Justifico mis acciones y evito actuar a la defensiva.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

44.-Logro llegar a compromisos aceptables para las dos partes discordantes.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

45.- Comparto abiertamente información con otros docentes para resolver desacuerdos.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

46.-Describo con claridad los problemas en términos de la conducta y determino sus consecuencias

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

47.-Muestro interés y preocupación aun cuando estoy en desacuerdo en temas controversiales.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

48.-Mantengo la interacción con los docentes enfocándome en los problemas y no en las personas

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

49.-Investigo cuando se presentan diferencias en el equipo de trabajo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

50.-Logro la armonía en el trabajo y promuevo las buenas relaciones humanas.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

## Habilidad de negociación.

51.- Reconozco mi habilidad para arribar a acuerdos satisfactorios para todos los docentes.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

52.-Es mejor un mal arreglo para las dos partes antes que lograr un buen pleito.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

53.-En toda negociación me enfoco en el problema y nunca en las personas.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

54.- Sé que la sorpresa es una táctica importante en toda negociación.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

55.-Los resultados de la negociación mejora las relaciones humanas.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

56.-Solicitan mi apoyo para colaborar en temas de negociación en la IE.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

57.-En una negociación busco que ambas partes ganemos.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

58.- Una mala negociación no la continúo, prefiero concluirla o transferirla.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

59.-Cuando no me pongo de acuerdo en una negociación dejo una opción abierta a futuro.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

60.-En toda negociación se debe dar toda la información necesaria.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

## Motivación

61.-Establezco un estándar del nivel de desempeño en la plana docente.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

62.-Los docentes sienten que son tratados de manera igual y en forma justa.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

63.-Determino si un docente tiene los recursos necesarios y el apoyo adecuado para realizar su trabajo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

64.-Evalúo si un problema de desempeño docente es por falta de motivación o de habilidad.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

65.-Ayudo a los docentes a establecerse objetivos a ser lograrlos un tiempo determinado.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

66.-Ofrezco entrenamiento e información a los docentes sin ofrecerles hacer yo el trabajo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

67.-Otorgo el reconocimiento inmediato a los docentes por logros importantes alcanzados.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

68.-Gestiono jornadas de capacitación para el desarrollo personal y académico de los docentes.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

69.-Trato de que las recompensas y estímulos estén relacionadas con el rendimiento del equipo docente.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

70.-Cuando requiero imponer disciplina primero doy sugerencias para mejorar las actitudes.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Los puntajes asignados por cada ítem son:

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
9 – 10	7 – 8	5 – 6	3 – 4	1 – 2

Cada una de las habilidades gerenciales: liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de conflictos, comunicación y motivación; presentan las siguientes categorías:

Excelentes	Muy buenas	Buenas	Mejorables	Deficientes
81 - 100	61 - 80	41 - 60	21 - 40	0 - 20

Las habilidades gerenciales de manera global muestran los siguientes puntajes de acuerdo a la suma de sus categorías:

Habilidades gerenciales excelentes	Habilidades gerenciales muy buenas	Habilidades gerenciales buenas	Habilidades gerenciales mejorables	Habilidades gerenciales deficientes
561 - 700	421 - 560	281 - 420	141 - 280	0 - 140

Fuente: Test de habilidades gerenciales - Consuling Grup, 2014.

## ANEXO 2

# PROGRAMA DE COACHING EN LIDERAZGO PARA DESARROLLAR LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DEL NIVEL PRIMARIO DE CHOTA, 2016

## I. FUNDAMENTACIÓN

Teniendo conocimiento de la problemática con respecto a la gestión administrativa de las instituciones educativas debido a que no existe un liderazgo y con la finalidad de dar solución a dicha problemática se propone desarrollar un programa de liderazgo en coaching con el propósito de mejorar las habilidades gerenciales.

Considerando que el liderazgo juega un papel fundamental en una organización para el logro o cumplimiento de sus objetivos, es decir con el desarrollo del programa se busca que la organización tenga directivos que puedan dirigir la organización en forma eficiente para poder lograr sus objetivos.

El programa se ha diseñado tomando en cuenta las diversas concepciones y teorías sobre coaching y liderazgo que se encuentran plasmadas en el marco teórico de la presente investigación.

## II. OBJETIVOS

### General

Mejorar las habilidades gerenciales de los directores de las instituciones educativas de Chota, 2016.

### Específicos

Identificar las habilidades gerenciales que necesita un directivo para cumplir con el nivel de exigencia que demanda la educación peruana.

Trabajar con los directores las habilidades gerenciales como pilares básicos para mejorar la administración de las instituciones educativas.

Establecer compromisos en cada una de las habilidades gerenciales desarrolladas durante el programa.

Evaluar la efectividad de cada una de las actividades del programa.

### III. PLANIFICACIÓN

Dentro de las actividades a desarrollar son las siguientes:

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA		
				MA	MJ	JA
01	Elaboración del programa	Investigador	Materiales de escritorio y tecnológicos	x		
02	Aprobación del programa	Investigador	Materiales de escritorio	x		
03	Ejecución del programa	Investigador	Materiales de escritorio y tecnológicos	x	x	x
04	Evaluación del programa	Investigador	Materiales de escritorio y tecnológicos	x	x	x

### IV. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

El programa se desarrollará en 7 módulos:

#### MODULO 1: Inteligencia Emocional y Autoconocimiento para el Liderazgo

<p> Los Pilares de la Inteligencia Emocional</p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Conciencia Emocional</li><li>&gt; Regulación Emocional</li><li>&gt; Autonomía Emocional</li><li>&gt; Competencia Social</li></ul> <p> Desarrollando la Inteligencia Emocional</p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Conocer las propias emociones</li><li>&gt; Regular las emociones</li><li>&gt; Motivarse uno mismo</li><li>&gt; Reconocer las emociones en los otros</li><li>&gt; Establecer relaciones positivas</li></ul> <p> Metodología</p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Exposición, trabajo en equipo, video foro, estudio dirigido, discusión controversial, tándem, rompecabezas, metaplan, etc.</li></ul>
--

 **Materiales**

> Proyector, computadoras, diapositivas, videos, papelotes, plumones, cartulinas, libros, hojas de instrucción, cinta maskintipe, entre otros.

## EJERCICIOS PRACTICOS

Durante esta sesión se trabajará la identificación de los Puntos Fuertes y Oportunidades de Mejora en el área de Inteligencia Emocional para el Liderazgo

## MODULO 2: Habilidades para la Gestión de Equipos.

 ¿Dirigir o liderar?

 El liderazgo: conceptos claves

 Conceptos básicos sobre la competencia de trabajo en equipo

 La cooperación en el equipo y la organización: cómo trabajar el pensamiento independiente sin olvidar el objetivo común

 Claves para la orientación a resultados y la consecución de objetivos

 Técnicas de motivación y gestión del entusiasmo

 El compromiso dentro de los equipos, ¿cómo construirlo?

 Qué debemos tener en cuenta para Desarrollar un Equipo de Alto Rendimiento(EAR)

 Reflexión y conclusiones

 **Metodología**

> Exposición, trabajo en equipo, video foro, estudio dirigido, discusión controversial, tándem, rompecabezas, metaplan, etc.

 **Materiales**

> Proyector, computadoras, diapositivas, videos, papelotes, plumones, cartulinas, libros, hojas de instrucción, cinta maskintipe, entre otros.

### MODULO 3: Habilidades para la Comunicación Interpersonal Asertiva.

El proceso de comunicación: elementos, barreras, falsos mitos y leyes fundamentales

✎ Cómo mejorar las relaciones interpersonales: estilos de comunicación y estrategia más adecuadas para la comunicación con los diferentes estilos

✎ Habilidades de comunicación: distancia de intervención, escucha activa y empática; feedback para el desarrollo y asertividad

> La empatía y el modelo de observador: “las cosas no son como son, son como somos nosotros”

> Escucha activa vs. Comunicación a través de inferencias; atención a lo expresado

(Columna derecha) y a lo no dicho (columna izquierda)

> Feedback como herramienta de aprendizaje: qué es y cómo usarla

> La comunicación asertiva: conseguir mis objetivos y cuidar las relaciones

> Comportamiento de huida, agresivo y asertivo: porqué, qué y cómo de las diferentes estrategias de comunicación

> Aplicaciones de la asertividad: asertividad para hacer peticiones, ofrecer alternativas, decir “no”, etc.

> Reflexión y autoanálisis de la propia asertividad por parte de los asistentes (cuestionario de autoevaluación)

✎ Metodología

> Exposición, trabajo en equipo, video foro, estudio dirigido, discusión controversial, tándem, rompecabezas, metaplan, etc.

✎ Materiales

> Proyector, computadoras, diapositivas, videos, papelotes, plumones, cartulinas, libros, hojas de instrucción, cinta maskintipe, entre otros.

## MODULO 4: Habilidades para la Negociación y Resolución de Conflictos.

### LA COMPRENSIÓN DEL CONFLICTO.

- ✎ Reflexión inicial sobre los principios básicos para la comprensión real del conflicto. Presentación, por parte del instructor, del conflicto como algo consustancial a la vida profesional, valorando por tanto la necesidad de aprender a convivir con él
- ✎ Ejercicio individual –a través de documento aportado al efecto–. Análisis de conflictos reales vividos por los asistentes. Evaluación de sus circunstancias, actores y desenlace. Aprendizaje obtenido
- ✎ Análisis de la ubicación real del “nudo” del problema
  - > ¿Las personas?
  - > ¿El Proceso?
  - > ¿El Asunto?
- ✎ Valoración del efecto del tiempo, a través de los ejemplos propuestos. El histórico de la relación como potenciador/limitador del conflicto
- ✎ Análisis en gran grupo de las bases cognitivas para la comprensión del conflicto: manejo de los conceptos de Disonancia Cognitiva y Mapas Mentales
- ✎ Exposición por parte del instructor para transmitir los conceptos centrales del conflicto como emoción y análisis sobre los clips de video seleccionados al efecto
  - > La influencia de los sentimientos en el conflicto
  - > La inteligencia emocional
  - > La influencia de la autoestima
- ✎ Metodología
  - > Exposición, trabajo en equipo, video foro, estudio dirigido, discusión controversial, tándem, rompecabezas, metaplan, etc.
- ✎ Materiales
  - > Proyector, computadoras, diapositivas, videos, papelotes, plumones, cartulinas, libros, hojas de instrucción, cinta maskintipe, entre otros.

## ESTRATEGIAS DE ACTUACION

- ✎ Realización de Cuestionario sobre “Estrategias para la solución del conflicto” y valoración de las dimensiones a considerar en la búsqueda de soluciones
  - > Cooperación
  - > Competición
- ✎ Análisis de diferentes estrategias para la resolución del conflicto y las conductas asociadas. Aplicación a los casos comentados por los asistentes al inicio del seminario. Análisis de los resultados de los cuestionarios
  - > El Control
  - > El No Enfrentamiento
  - > La Orientación hacia la Solución
- ✎ Planteamiento de los esquemas mentales necesarios, previos al abordaje del conflicto
  - > Asunción del objetivo propio real: ¿Vencer? ¿Resolver? ¿Convivir?
  - > Asunción de Responsabilidad vs. Proyección de Responsabilidad
  - > Pautas de actuación previas

## TACTICAS DE ACTUACION

- ✎ Realización de cuestionarios individuales sobre “Estilos de Gestión del Conflicto” (H.S. Kindler)
- ✎ Dinámica de grupo, para comentar, valorar y analizar los resultados de los cuestionarios individuales sobre “Estilos en la Gestión del Conflicto”
  - > Dominar / Negociar / Colaborar
  - > Suavizar / Coexistir/ Transferir

- > Mantener / Delegar en Reglamento/ Ceder
- ✎ Manejo de comportamientos difíciles de vencer, derivados de las propias estrategias
  - > Comportamiento Rígido
  - > Comportamiento Lábil
  - > Comportamiento Intrusivo
  - > Comportamiento Evasivo
- ✎ Visualización sobre clips de video, de los comportamientos idóneos para gestionaren la práctica situaciones conflictivas
  - > El lenguaje del conflicto. Diluyente o Detonador. Técnicas asertivas para el tratamiento del conflicto
  - > La comunicación persuasiva. Cómo “arrastrar” la posición del otro. Modelo propuesto por Neil Rackham
  - > La negociación, como base para el tratamiento de actitudes no constructivas

**MODULO 5: Habilidades para el Líder Coach.**

**INTRODUCCION AL COACHING**

- ✎ Objetivo: identificar la zona de confort y expansión
- ✎ Zona de confort
- ✎ Creencias limitantes y poderosas
- ✎ Respon-habilidad
- ✎ Las distinciones en el coaching

**INTRODUCCION AL MODELO OBSERVADOR**

- ✎ OSAR: observador, sistema, acción y resultados
- ✎ Poder del lenguaje en el coaching: escucha, cuerpo y lenguaje
- ✎ Rapport

## LAS PREGUNTAS EN EL COACHING

-  Tipos de preguntas
-  Cómo y en qué momento plantearlas
-  El feedback

## LA CONVERSACION DE COACHING

-  Generar contexto
-  Situación actual
-  Situación ideal
-  Feedback
-  Plan de acción
-  Seguimiento

## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

-  El líder coach vs. líder héroe
-  Visión vs. sueño
-  Objetivos en el proceso de transformación

### Metodología

> Exposición, trabajo en equipo, video foro, estudio dirigido, discusión controversial, tándem, rompecabezas, metaplan, etc.

### Materiales

> Proyector, computadoras, diapositivas, videos, papelotes, plumones, cartulinas, libros, hojas de instrucción, cinta maskintipe, entre otros.

## **MODULO 6: Habilidades para gestionar el Cambio y las Transiciones.**

-  Modelos de Cambio
-  Habilidades del Líder del Cambio según Peter F. Drucker
-  Reconocer y entender la necesidad de cambio

- ✎ Las lecciones de Quién se ha llevado mi Queso
- ✎ ¿Es posible administrar los cambios?
- ✎ Cambio y transición
- ✎ Barreras, limitaciones y elementos facilitadores en los procesos de cambio
- ✎ Cuestionario para identificar la resistencia al cambio y gestionar las resistencias de las personas en los cambios
  
- ✎ Metodología
  - > Exposición, trabajo en equipo, video foro, estudio dirigido, discusión controversial, tándem, rompecabezas, metaplan, etc.
- ✎ Materiales
  - > Proyector, computadoras, diapositivas, videos, papelotes, plumones, cartulinas, libros, hojas de instrucción, cinta maskintipe, entre otros.

## **MODULO 7: Habilidades para la Creatividad y la Innovación.**

- ✎ Por qué todos necesitamos líderes en nuestras vidas. Sin exclusión... tú también.
- ✎ Porque tú eres líder: saca el líder innovador que llevas dentro. Porque el líder no es un Superman sino una persona de carne y hueso; tú mismo. Del carisma al carácter. No era el qué sino el quién: tú
- ✎ Cómo me convierto en un líder innovador. Diagnostica en qué coordenadas estás exactamente hoy
- ✎ El nuevo paradigma: conócete, desafíate, trasciende de ti mismo, llega a ser el que eres: innóvate y reinvéntate para conocerte a ti mismo y ser el que eres. El proceso de autoconstrucción y realización personal
- ✎ Los tres terrenos para competir y los tres distintos liderazgos innovadores
- ✎ Las tres dimensiones de tu forja como líder innovador
  - > Forja interna
  - > Forja externa

> Forja de transformación (de la zona de confort a la zona de expansión: el liderazgo expandido)

> Las tres palancas para generar cambios profundos y duraderos

> El estado emocional (“Seguid hambrientos, seguid alocados”: la “incomprendida” locura del genio)

> La historia personal (el ejemplo de Steve Jobs: sé el protagonista de tu historia, escribe tu historia, vívela, protagonízala y cuéntala: “Sé la palabra hecha carne”. Cuál es tu historia. Por qué la gente ha de escuchar y conmoverse con tu historia)

> Las estrategias y herramientas de cambio (fracaso, prueba, error, prueba, error... eureka! Del fracaso al momento eureka. El fracaso es el comienzo del triunfo)

> Líderes innovadores, ¿Quieres ser uno de ellos? Tu mapa de transformación.

Y comienza por el principio: ¿quién eres... y quién quieres llegar a ser?

> Tu visión del mundo. La nueva mirada: la mirada abierta de par en par (ejercicio con los alumnos)

> La integración de contrarios. Tesis, antítesis, síntesis. Integrative thinking y design thinking. Los extremos se tocan... y se integran para crear algo nuevo. Espíritu IDEO.

> La más poderosa de las posiciones... para ti

> Tus áreas de mejora. Dónde están las carencias. Detecta dónde “pinchas”.

Encuentra el justo medio de tu DAFO

> El camino a la grandeza. Del interior al mundo: del autoconocimiento al servicio, de la reflexión a la mejora de la sociedad. Mueve el mundo, porque, aunque no lo creas, “y sin embargo se mueve”. ¿Por qué quieres ser conocido cuando mueras?

> Cómo lo opera una organización global

✎ Esto no va de ti, va de otros. ¿Cómo los conviertes en líderes innovadores?

Trae a tu empresa el espíritu Google

✎ ¿Tienes que aplicar siempre la fuerza del líder innovador? Cuándo no es la mejor de las alternativas. Cuándo es la única para salvar al organización.

✎ Metodología

> Exposición, trabajo en equipo, video foro, estudio dirigido, discusión controversial, tándem, rompecabezas, metaplan, etc.

✎ Materiales

> Proyector, computadoras, diapositivas, videos, papelotes, plumones, cartulinas, libros, hojas de instrucción, cinta maskintipe, entre otros.

## V. METODOLOGÍA

Cuando se aborda un proyecto de desarrollo competencial la utilización de dinámicas de grupo, tests, cuestionarios de autoevaluación y el feedback de los participantes, apoya de forma contundente todo el trabajo que se realiza en este sentido.

Los directivos tendrán la oportunidad de realizar reflexiones, compartir experiencias vividas y descubrir a través de ejercicios prácticos su grado de competencia en cada una de las habilidades trabajadas durante este programa.

Una vez que los participantes han sido capaces de identificar y asumir su grado competencial se presentarán las claves para mejorar su performance ante los escenarios de gestión.

El docente es muy sensible a las necesidades de los directivos que participan en el programa y trabajarán sobre situaciones que suelen vivirse en el contexto empresarial actual.

La experimentación impactará de lleno en el pensamiento y las emociones de los directivos, esto es lo que generará cambio en ellos y hará posible su transformación y evolución.

En fin la metodología estará basada en la experimentación-acción, 100% Práctico, participativo y adaptado a la realidad con auto-feedback para la mejora de las competencias directivas.

## **VI. EVALUACION**

Se realizará al inicio, durante el proceso y en forma sumativa, mediante una rúbrica y un cuestionario de satisfacción del taller.

Chota, mayo de 2016

PLAN DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS



PLAN DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

INFORME SOBRE EL JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y Nombres: Dr. Altamirano Torres Santos Inocente

1.2. Institución laboral: Director de la IE N° 10410

1.3. Título de la Tesis: "PROGRAMA DE COACHING EN LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE CHOTA, 2016"

1.4. Autor de Tesis: José Rolando Vásquez Barboza

II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENO				MUY BUENO			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																	X			
Objetividad	Está expresado en indicadores observables																			X	
Actualización	Está adecuado al avance de la ciencia y tecnología																	X			
Organización	Está organizado en forma lógica																			X	
Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos																			X	
Intencionalidad	Es adecuada para evaluar la variable																			X	
Conciencia	Está basada en aspectos teórico científicos																			X	
Coherencia	Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems																			X	
Metodología	Responde al propósito de la investigación																			X	
Pertinencia	El instrumento es adecuado para esta investigación																			X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es pertinente al trabajo de investigación y cada uno de los indicadores de las habilidades gerenciales guardan estrecha concordancia con los objetivos del trabajo de investigación.

85 Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

Lugar y fecha: Chota, 14 de abril de 2016.

FIRMA DEL EXPERTO  
DNI: 27373706

**PLAN DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

**PROGRAMA DE COACHING EN LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS  
HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE CHOTA, 2016**

**DATOS DEL EXPERTO:**

**APELLIDOS Y NOMBRES:** Altamirano Torres Santos Inocente DNI: 27373706

**DIRECCIÓN DOMICILIARIA:** Jr. Carlos Eckle 126

**CELULAR:** 972918870 **EMAIL:** santosialtamira@hotmail.com

**ESTUDIOS REALIZADOS EN INSTITUCIONES SUPERIORES:**

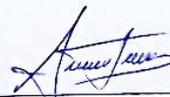
**BACHILLERATO:** Universidad Pedro Ruiz Gallo

**LICENCIATURA:** Universidad Pedro Ruiz Gallo

**MAESTRÍA:** Universidad César Vallejo

**DOCTORADO:** Universidad Enrique Gusmán y Valle, La Cantuta

**INSTITUCIONES DE TRABAJO:** Director de la IE 10410 de Chota



FIRMA DEL EXPERTO  
DNI: 27373706

## PLAN DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### INFORME SOBRE EL JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO

#### I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y Nombres: Dr. Figueroa Coronado Erick Carlo

1.2. Institución laboral: Director del Colegio Señor de los Milagros

1.3. Título de la Tesis: "PROGRAMA DE COACHING EN LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE CHOTA, 2016"

1.4. Autor de Tesis: José Rolando Vásquez Barboza

#### II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado															x						
Objetividad	Está expresado en indicadores observables																	x				
Actualización	Está adecuado al avance de la ciencia y tecnología																		x			
Organización	Está organizado en forma lógica																		x			
Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos															x						
Intencionalidad	Es adecuada para evaluar la variable																			x		
Conciencia	Está basada en aspectos teórico científicos																x					
Coherencia	Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems																			x		
Metodología	Responde al propósito de la investigación																				x	
Pertinencia	El instrumento es adecuado para esta investigación																					x

#### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento ha sido elaborado teniendo en cuenta cada uno de los propósitos del estudio. Los indicadores responden a tal fin.

#### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

75 bueno

Lugar y fecha: Chota, 7 de abril de 2016.



FIRMA DEL EXPERTO  
DNI: 27422969



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## **PLAN DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

**PROGRAMA DE COACHING EN LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS  
HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE CHOTA, 2016**

### **DATOS DEL EXPERTO:**

**APELLIDOS Y NOMBRES:** Figueroa Coronado Erick Carlo. DNI: 27422969

**DIRECCIÓN DOMICILIARIA:** Jr. Ponciano Vigil 346

**CELULAR:** 973065300

**EMAIL:** fmrogerio44@hotmail.com

### **ESTUDIOS REALIZADOS EN INSTITUCIONES SUPERIORES:**

**BACHILLERATO:** Universidad Pedro Ruiz Gallo

**LICENCIATURA:** Universidad Pedro Ruiz Gallo

**MAESTRÍA:** Universidad César Vallejo

**DOCTORADO:** Universidad César Vallejo.

**INSTITUCIONES DE TRABAJO:** Director del Colegio Señor de los Milagros de  
Chota

FIRMA DEL EXPERTO  
DNI: 27422969



PLAN DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

INFORME SOBRE EL JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y Nombres: Mg. Díaz Vásquez Rogerio

1.2. Institución laboral: Unidad de gestión educativa local de Chota.

1.3. Título de la Tesis: "PROGRAMA DE COACHING EN LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE CHOTA, 2016"

1.4. Autor de Tesis: José Rolando Vásquez Barboza

II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENO				MUY BUENO							
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																			x					
Objetividad	Está expresado en indicadores observables																								x
Actualización	Está adecuado al avance de la ciencia y tecnología																								x
Organización	Está organizado en forma lógica																								x
Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos																								x
Intencionalidad	Es adecuada para evaluar la variable																								x
Conciencia	Está basada en aspectos teórico científicos																								x
Coherencia	Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems																								x
Metodología	Responde al propósito de la investigación																								x
Pertinencia	El instrumento es adecuado para esta investigación																								x

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento responde a cada uno de los objetivos del trabajo de investigación.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

85 Muy bueno

Lugar y fecha: Chota, 14 de abril de 2016.

FIRMA DEL EXPERTO  
DNI: 27431459



## EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS



Reunión previa a la inauguración del Taller de Coaching en liderazgo

Exposición durante el desarrollo del Taller de coaching en liderazgo con directores del nivel primaria de Chota



Trabajo individual y sistematización de la información durante el desarrollo del Taller de coaching en liderazgo con directores del nivel primaria de Chota



Asesoramiento durante el desarrollo de los Talleres de coaching en liderazgo con directores del nivel primaria de

