

**EL COACHING EDUCATIVO Y EL DESARROLLO SOCIOAFECTIVO COMO
PROPUESTA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN DE LIDERAZGO PARA
FORTALECER EL CLIMA LABORAL DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DEL
COLEGIO MARCO FIDEL SUÁREZ I.E.D. DE BOGOTÁ D.C.**

**Trabajo de grado presentado para obtener el título académico de
Magíster en Gestión Educativa**

Maestranter

CARLOS ALBERTO CAMACHO SERRANO

ROBINSON ESPINOSA MORENO.

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

INSTITUTO DE POSTGRADOS

UNIVERSIDAD LIBRE

Bogotá D.C. 2016

**EL COACHING EDUCATIVO Y EL DESARROLLO SOCIOAFECTIVO COMO
PROPUESTA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN DE LIDERAZGO PARA
FORTALECER EL CLIMA LABORAL DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DEL
COLEGIO MARCO FIDEL SUÁREZ I.E.D. DE BOGOTÁ D.C.**

Docente Investigador

Doctor DANIEL ABELLA

Trabajo de grado presentado para obtener el título académico de

Magíster en Gestión Educativa

Maestranter

CARLOS ALBERTO CAMACHO SERRANO

ROBINSON ESPINOSA MORENO.

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

INSTITUTO DE POSTGRADOS

UNIVERSIDAD LIBRE

Bogotá D.C. 2016

*A mis hijos Carlos Andrés, Diego Alberto
por inspirarme y acompañarme en
todos los momentos de mi vida.*

Carlos Camacho.

*A mis padres
Robinson Espinosa.*

AGRADECIMIENTOS

Los autores de este trabajo expresan su gesto de agradecimiento, a la Universidad Libre, por brindar su apoyo y toda su colaboración para la realización de este proyecto, en especial al Docente Daniel Abella por su dedicación y dirección académica.

Al Doctor José Luis Rodríguez, docente de la Universidad Libre, por sus enriquecedores y oportunos aportes, en pro del mejoramiento de la propuesta.

A todos los docentes que impartieron su conocimiento en aras de ampliar el saber pedagógico, y brindaron su orientación en la adquisición de conocimientos y afianzando la formación como Magíster.

A todas las personas que aportaron su grano de arena en la obtención y adquisición de los conocimientos suficientes para ampliar nuestros conocimientos pedagógicos.

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, agosto de 2016

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y MARCO LEGAL	37
1. REFERENTES CONCEPTUALES DE LA GESTIÓN.....	37
1.1 GESTIÓN EDUCATIVA.	37
1.2 CICLO PHVA.	39
1.3. EI COACHING.....	40
1.3.1 El coach y la gerencia.....	44
1.3.2 El coaching y el ciclo PHVA.....	45
1.3.3 El coaching en la docencia	45
1.3.4 El coaching y el clima laboral.....	47
1.4.1 Referentes teóricos del liderazgo	50
1.4.2 El coaching y el liderazgo	52
1.4.3 El liderazgo en la educación	53
1.5 SOCIO AFECTIVIDAD	56
1.6 CLIMA LABORAL.....	59
1.7 MARCO LEGAL	60
1.7.1 Ministerio de Educación Nacional, Guía N°34 para el mejoramiento institucional.....	63
1.8 EL CLIMA LABORAL EN DOCENTES Y DIRECTIVAS DEL COLEGIO MARCO FIDEL SUÁREZ I.E.D.DE LA LOCALIDAD VI EN BOGOTÁ D.C.....	65
1.8.1 Caracterización del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de la localidad VI en Bogotá D.C.	65
1.8.2 Caracterización de la planta docente del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D-Bogotá	68
1.8.3 Trabajo de campo para diagnosticar el clima laboral y el manejo del liderazgo en docentes y directivas.....	69
CAPÍTULO 2 PROPUESTA CELIS (Coaching educativo, liderazgo y socio afectividad), PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL ENTRE LOS DOCENTES Y DIRECTIVAS DEL COLEGIO MARCO FIDEL SUÁREZ I.E.D. EN BOGOTÁ D, C.....	73
2.1. INTRODUCCIÓN	73

2.2 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA CELIS.....	76
2. 3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA CELIS	76
2.4 RECURSOS.....	77
2.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA CELIS CON LOS DOCENTES.	77
2.6 CRONOGRAMA 2015 PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	80
2.7 DESARROLLO DE LAS UNIDADES	83
2.8 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	110
2.9 APORTES DE LA PROPUESTA.....	111
2.10 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA CELIS POR JUICIO DE EXPERTOS .	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS	128
ANEXO A LISTA DE CHEQUEO PARA LA DINÁMICA DEL GRUPO FOCAL	128
ANEXO B INSTRUMENTO APLICADO A DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES ENCUESTA.	131
ANEXO C TABLAS	135
FRECUENCIA DE DATOS SEGÚN EL INSTRUMENTO APLICADO A LOS DOCENTES REFERENCIANDO EL CLIMA LABORAL DIAGNÓSTICO	135
FRECUENCIA DE DATOS SEGÚN EL INSTRUMENTO APLICADO A LOS DOCENTES REFERENCIANDO EL IMPACTO DE LA PROPUESTA.....	136
ANEXO D ANÁLISIS GRÁFICO DEL INSTRUMENTO APLICADO	137
ANEXO E GRÁFICO DE VARIACIÓN – IMPÁCTO DE LA PROPUESTA.....	162
ANEXO F LA GESTIÓN DE LIDERAZGO PARA BUSCAR FORTALECER EL CLIMA LABORAL DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DEL COLEGIO MARCO FIDEL SUÁREZ I.E.D.DE BOGOTÁ D.C. BASADO EN EL CICLO PHVA.	164
ANEXO G CRITERIO DE SELECCIÓN DE EXPERTOS EVALUADORES.....	166
ANEXO H EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS	174

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 Armonía entre docentes.....</i>	<i>137</i>
<i>Gráfico 2. Armonía entre directivos y docentes.....</i>	<i>138</i>

Gráfico 3 Convivencia entre docentes.....	139
Gráfico 4 Convivencia entre directivos y docentes.....	140
Gráfico 5 Trabajo colaborativo entre docentes.....	141
Gráfico 6 Trabajo colaborativo entre directivos y docentes.....	142
Gráfico 7 Comunicación asertiva entre docentes.....	143
Gráfico 8 Comunicación asertiva entre directivos y docentes.....	144
Gráfico 9 Actitud proactiva entre docentes.....	145
Gráfico 10 Actitud proactiva entre docentes y directivos.....	146
Gráfico 11 Sentido de pertenencia entre docentes.....	147
Gráfico 12 Sentido de pertenencia entre directivos y docentes.....	148
Gráfico 13 Capacidad de resolución de problemas entre docentes.....	149
Gráfico 14 Capacidad de resolución de problemas entre directivos y docentes.....	150
Gráfico 15 Liderazgo entre docentes.....	151
Gráfico 16 Liderazgo entre directivos y docentes.....	152
Gráfico 17 Armonía entre docentes.....	153
Gráfico 18 Armonía entre docentes y directivos.....	153
Gráfico 19 Convivencia entre docentes.....	154
Gráfico 20 Convivencia entre directivos y docentes.....	155
Gráfico 21 Trabajo colaborativo entre docentes.....	156
Gráfico 22 Trabajo colaborativo entre directivos y docentes.....	156
Gráfico 23 Comunicación asertiva entre docentes.....	157
Gráfico 24 Comunicación asertiva entre directivos y docentes.....	157
Gráfico 25 Actitud proactiva entre docentes.....	158
Gráfico 26 Actitud proactiva entre directivos y docentes.....	158
Gráfico 27 Sentido de pertenencia entre docentes.....	159
Gráfico 28 Sentido de pertenencia entre directivos y docentes.....	159
Gráfico 29 Capacidad de resolución de problemas entre docentes.....	160
Gráfico 30 Capacidad de resolución de problemas entre directivos y docentes.....	160
Gráfico 31 Liderazgo entre docentes.....	161
Gráfico 32 Liderazgo entre directivos y docentes.....	161
Gráfico 33 Impacto de la propuesta - variación.....	153

Gráfico 34. Evaluación de expertos.....	163
---	-----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 La investigación - acción como mejoramiento continuo</i>	32
<i>Ilustración 2 Ciclo P.H.V.A.</i>	40
<i>Ilustración 3 Los roles del coach</i>	43
<i>Ilustración 4 El coaching y el clima laboral</i>	48
<i>Ilustración 5 Ejes del desarrollo socio afectivo</i>	58
<i>Ilustración 6 Desarrollo socio afectivo</i>	76
<i>Ilustración 7 Propuesta para fortalecer el clima laboral en el colegio Marco Fidel Suárez IED</i>	79
<i>Ilustración 8 El coaching y el desarrollo del eje intrapersonal</i>	84
<i>Ilustración 9 El coaching y el desarrollo del eje intrepersonal</i>	93
<i>Ilustración 10 El coaching y el desarrollo del eje de comunicación asertiva</i>	98
<i>Ilustración 11 El coaching y el desarrollo de la capacidad para resolver problemas</i>	103

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Tareas científicas</i>	30
<i>Tabla 2 Planta docente del colegio Marco Fidel Suárez IED</i>	68
<i>Tabla 3 Cronograma 2015 para el desarrollo de la propuesta</i>	82
<i>Tabla 4 Criterio de expertos</i>	173
<i>Tabla 5 Lista de chequeo para la dinámica del grupo focal</i>	131
<i>Tabla 6 Frecuencia de datos según el instrumento aplicado a los docentes referenciando el clima laboral diagnostico</i>	136
<i>Tabla 7 Frecuencia de datos según el instrumento aplicado a los docentes referenciando el impacto de la propuesta</i>	137

Tabla 8 *Lagestión de liderazgo para buscar fortalecer el clima laboral de docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de Bogotá D.C. basado en el ciclo PHVA.* 166

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 *Cartografía social del colegio Marco Fidel Suárez IED* 66

Imagen 2 *Planta física del colegio Maro Fidel Suárez IED*..... 67



RAE
RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO

1. INFORMACIÓN GENERAL

Tipo de documento	Trabajo de grado
Acceso al documento	Universidad Libre. Biblioteca Sede Bosque Popular Seccional Bogotá.
Título del documento	El coaching educativo y el desarrollo socio-afectivo como propuesta estratégica de gestión de liderazgo para fortalecer el clima laboral de docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de Bogotá D.C.
Autor (es)	Carlos Alberto Camacho Serrano Robinson Espinosa Moreno.
Publicación	Bogotá. Universidad Libre, 2016. 165 p.
Palabras claves	Estrategia de gestión Coaching educativo Desarrollo socio-afectivo Clima laboral Liderazgo

2. DESCRIPCIÓN

El objetivo de esta investigación Diseñar e implementar una propuesta de gestión basada en el coaching educativo y el desarrollo socio afectivo, que busque el fortalecimiento del clima laboral de los docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de la localidad VI en Bogotá D.C., partiendo de un diagnóstico que evidenció la inexistencia de una propuesta de gestión en liderazgo que permita fortalecer el clima laboral de los docentes de la sección de preescolar, básica y media y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de la localidad VI en Bogotá D.C., por cuanto los docentes y directivos perciben un deterioro en la convivencia entre ellos, en la cooperación, en las formas de comunicación asertiva, en la capacidad de resolver problemas, en el compromiso de los profesores con el colegio, impidiendo la posibilidad de instalar procesos de cambio e

influenciado negativamente en el clima laboral; en el mismo sentido se muestra una carencia de liderazgo, y sentido de pertenencia con la institución.

La realización de este estudio presenta una novedad científica en la medida que a la fecha el Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D, carece de una propuesta estratégica en gestión estratégica de gestión en liderazgo que permita incidir en el fortalecimiento del clima laboral de los docentes y directivas del Colegio que articule la teoría con la práctica en el tópico de la convivencia escolar

Se considera que este trabajo investigativo es de gran relevancia social. Por cuanto no se han realizado estudios referentes al tema en la institución mencionada y no se han encontrado aportes significativos, para solucionar el problema planteado en la institución. En este proyecto particularmente el reto surge de la necesidad de explicar y dar solución a situaciones que afecten el clima laboral en el colegio Marco Fidel Suárez.

La tesis está estructurada en una introducción que enmarca la presente investigación y dos capítulos: en el primero se plantea los sustentos teóricos de la investigación, determinando como categorías de análisis: Armonía, convivencia, cooperación (trabajo colaborativo), comunicación asertiva, actitud proactiva, sentido de pertenencia, capacidad de resolver de conflicto, liderazgo; en el segundo capítulo se diseña e implementa una propuesta estratégica de gestión de liderazgo para fortalecer el clima laboral entre los docentes y directivas del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. En Bogotá D.C. llamada PROPUESTA CELIS (Coaching educativo, liderazgo y socio afectividad). Para finalizar se presenta los resultados, conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

3. METODOLOGIA

Este ejercicio investigativo se apoyó en el **tipo** de investigación cualitativa y cuantitativa que está orientada al estudio de la compleja realidad social, en este caso el clima laboral de los docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de la localidad VI en Bogotá D.C., Es decir la investigación es de carácter mixto entre lo cuantitativo y lo cualitativo donde la finalidad es obtener una visión más completa del fenómeno; con el **enfoque** de investigación acción ya que pretende comprender e interpretar las prácticas sociales para cambiarlas y mejorarlas, al considerar a las personas como sujetos activos del proceso

Los instrumentos y técnicas que se tuvieron en cuenta en el caso de ésta investigación fueron: Análisis de las fuentes de consulta, observación directa, encuesta y entrevista no estructurada.

Para el desarrollo del proyecto se utilizaron diversos **instrumentos de recolección** de información como es la técnica de grupo focal, con la finalidad de diagnosticar y describir la problemática frente a la cual se llevó a cabo la investigación; también se trabajó por medio de la observación y finalmente se aplicaron dos encuestas, una inicial que permitió realizar una descripción de la situación de clima laboral en la institución y la obtención de datos y una encuesta final para medir el impacto de la propuesta.

4. FUENTES DE CONSULTA

BASS Bernard M. Stogdill's Handbook of Leadership (Manual de Liderazgo Stogdill's). Tercera edición. Nueva York: The Free Press. 1990.

BISQUERRA, Rafael. (2000). Educación emocional y bienestar. Barcelona: CISS PRAXIS. 2000.

BOTERO CHICA, Carlos. Cinco tendencias de la gestión educativa. Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653 n. ° 49/2 – 10 de abril de 2009. EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)

BOU PÉREZ Juan Fernando. Coaching para docentes. El desarrollo de habilidades en el aula. Editorial Club Universitario. San Vicente (Alicante). 2007. Tercera Edición.

BUNGE, Mario. La ciencia, su método y su filosofía. Buenos Aires: Ariel, 1970.

BLAKE Robert. R. y MOUTON Jane, Estrategia para el Cambio, Editorial Addison-Wesleyiberoamericana.S.A.1991.

BURGWAL, Gerrit y CUÉLLAR Juan Carlos. La planeación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales.

CAICEDO AUSIQUE LINA PAOLA y HERRERA HENNESSE JOSE RICARDO TESIS: "El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa." Foro Europeo – Escuela de Negocios de Navarra. 3 Mayo de 2013 Pamplona, España

COHEN, J. La inteligencia emocional en el aula. Argentina: Editorial troquel, 2003.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Compilada por ORTEGA, Jorge. 1992. Editorial Temis. Vigésima segunda edición. Bogotá. 2015.

DOMÍNGUEZ, Giraldo Gerardo. Indicadores de Gestión y Resultados. Un enfoque sistémico. Biblioteca Jurídica DIKE. 4ª. Edición. Colombia. 2002.

DRUCKER Peter. El líder del futuro. Editorial Deusto, 2004.

ESCOBAR-PÉREZ, J. y CUERVO MARTINEZ, A. Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. En Avances en Medición, 2008.

FÉLIX, Socorro Artículo "El paradigma del liderazgo: de la visión mesiánica a la sinergia" Publicado el 15 de Febrero del año 2.003.

FERNÁNDEZ BERROCAL, Pablo y RAMOS DÍAZ, Natalia. Corazones inteligentes. Barcelona: Editorial Kairós. 2005. p. 374.ISBN: 84-7245-519X.

GOLEMAN, D. Emotional intelligence. New York: Bantam Books. 1995.

GÓMEZ HERNÁNDEZ, Víctor Alonso. Artículo "Paradigmas, Liderazgo y Educación. Octubre 1 de 2008.

GUTIERREZ, Claudia. Investigación: Evaluación para el docente: Parámetros teóricos para evaluar sus competencias. ISSUU. 2011

HALABE SERNA Daniela, y otros. Manual de inteligencia emocional. Tecnológico de Monterrey. 2014.

HOLLANDER, E.P.; "Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship". New York: Free Press, 1978. En Gutiérrez Valdebenito (Omar): La Nueva Tendencia en Liderazgo: Del liderazgo Transaccional al Transformacional. Chile. Armada de Chile.

JIMÉNEZ MONTAÑÉS, M. La calidad en la empresa como instrumento de eficiencia, Editorial Issue. 1996. P. 203 – 2014

KATZ, D., & KAHN, R. L. (1978). The social psychology of organizations, (2nd ed). New York: John Wiley.

KIM Chan W. y MAUBORGNE Renée LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZULG. En Guía académica. Carvajal educación S.A.S 2008.

KIRKPATRICK S, Locke E. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. J Appl Psychol 1996.

KOHLBERG, Lawrence; POWER, F. C. y HIGGINS, A. La educación moral según Lawrence Kohlberg. Barcelona: Gedisa. 1997.

KOTLER, Philip y BLOOM, Paul. 1988. Conceptos del libro "Blue Ocean Strategy" editado en español por Editorial Norma con el título "La Estrategia del Océano Azul". Basado también en el artículo "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth "HBR. Julio-agosto 2004.

LEFCOURT, H. M. (1984). Cross-cultural Research with the locus of control construct. En H. Lefcourt (Eds)., Research with the Locus of Control Construct: Extensions and Limitations. Londres: Elsevier. Citado por Moreno y Hernández

LIPPIT, R y R.K.White, R. K. Autocracia y democracia, y una aproximación experimental 1960. New York: Harper.

LOZANO CORREA, Luz Janeth. El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista EAN No. 63: mayo-agosto de 2008

MANN, R.D. Una revisión de la relación entre personalidad, liderazgo y popularidad en grupos pequeños. En: Psycholl. Bull. Material traducido y mimeografiado. Univ. Habana. 1971.

MAYO Elton, Ekvall y Arvonen, y de Bloch y Hababou. Tomado de Artículo "Reglas de Ore de un Buen Clima Laboral", Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa.

MARTINEZ, Fabiola directora del Centro de Consultoría y Educación Continua de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de este centro educativo ICESI

MAXWELL Jhon. Las 21 cualidades indispensables de un líder. Editores Caribe- Betanía. 2000.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Guía N° 34 para el mejoramiento institucional de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento. ISBN: 978-958-691-306-5. Copy Right. 2008 primera edición.

MOLINAR VARELA, Miriam Consuelo. Liderazgo en la labor docente. Mad, S.L. Primera edición. España Febrero de 2005.

NUSBAUNN Marta. Libertad de conciencia: el ataque a la igualdad de respeto. "Vivir en democracia implica respetar el derecho de las personas a elegir estilos de vida con los que no estoy de acuerdo" (entrevista de Daniel Gamper Sachse) Traducción de Patricia Sole Beltrán. Buenos Aires/Madrid, Katz editores, 2011, ISBN 9788492946358 (En coedición con el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona.

OCAÑA ORTIZ. Alexander, Manual para elaborar el modelo pedagógico de una institución educativa. Editorial Antillas. 2009.

Oñate, N. y Martínez, L. Utilización del método Delphy en la pronosticación: Una experiencia inicial Instituto de Investigaciones Económicas. Cuba: JUCEPLAN. 1990.

PIÑERES VELANDIA, Pastor. Equipos de gestión y calidad. Secretaría de Educación de Cúcuta. Marzo de 2013.

POVES Anna. Tomado del artículo ¿En que nos puede ayudar el Coaching? 2008.

RIVAS NAVARRO Manuel. Procesos cognitivos del aprendizaje significativo. Consejería de educación. Madrid. España. 2008.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall. 1999.

ROJAS HERNÁNDEZ, Gerardo. Paradigmas en Psicología de la Educación. Ed. Paidós. México 1988

RUBIO NAVARRO, Elena. Reglas de oro de un buen clima laboral. Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. 2003.

SALAZAR, G. Coaching en acción: como desarrollar equipos de ventas de alta competitividad. Bogotá, Colombia: Ed. Mc Graw Hill. 2000.

SED. DESARROLLO SOCIOAFECTIVO REORGANIZACIÓN CURRICULAR POR CICLOS Herramienta pedagógica para padres y maestros Documento en construcción. Alcaldía Mayor de Bogotá Secretaría de Educación Subsecretaría de Calidad y Pertinencia Dirección de Educación Preescolar y Básica. Bogotá. 2012.

SACRISTÁN, Gimeno y otros. La gestión pedagógica de la escuela. (Gerencia educativa de la escuela). Seminario Internacional de Gerencia Educativa, celebrado en México, 3 a 5 de junio de 1991.

SED: Cartilla Reorganización Curricular por Ciclos. Bogotá. 2015.

SHLEICHER, Andreas. El Informe TALIS. Conclusiones de la Primera Evaluación Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje. Fundación Santillana 2009.

SILVA MATIZ, David Alejandro. Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica. Tesis de grado. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de ingeniería. Bogotá D.C., 2008. Colombia.

SOCORRO Félix. Artículo “El paradigma del liderazgo: de la visión mesiánica a la sinergia” Publicado el 15 de Febrero del año 2.000.

WISE Donald. Coaching para el liderazgo educativo. Guatemala, febrero de 2003.

YUKL, Gary. Liderazgo en las organizaciones. Editorial PRENTICE-HALL. 1994

5. CONCLUSIONES

La investigación nos permite concluir que:

El aporte de la presente investigación cumplió con el objetivo primordial mejorando de manera significativa el clima laboral entre docente y docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de Bogotá D.C bajo los parámetros de una propuesta de

gestión en liderazgo basada en el coaching y la socio afectividad, situación que se evidencia al comparar el ejercicio de diagnóstico y la evaluación final

El coaching educativo y el desarrollo socio afectivo como propuesta estratégica de gestión de liderazgo ayudan a fortalecer el clima laboral de docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de Bogotá, pues, se afianzan conductas, valores y relaciones esenciales para el ser humano y facilita instrumentos que ayudan a mejorar el clima laboral en la escuela la formación en habilidades socio afectivas que favorezcan la sana convivencia. Así, el impacto de este enfoque en la actividad educativa beneficia el clima laboral en la escuela, en cuanto permite resolver los conflictos de manera pacífica, mantener buenas relaciones interpersonales, comunicar asertivamente los sentimientos e ideas, tomar decisiones responsables y evitar conductas de riesgo.

El clima laboral en educación es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de todos los actores de la comunidad educativa. De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento, como se viene observando en el colegio Marco Fidel Suárez entre docentes y directivas.

El lenguaje y el campo de las emociones son dos elementos que están estrechamente vinculados a lo que se conoce como “clima laboral”. Entendido como el resultado de dinámicas de interacción entre los participantes, docentes y directivos docentes del colegio Marco Fidel Suárez, el clima laboral y escolar es fundamental en la calidad de la educación.

EL COACHING EDUCATIVO Y EL DESARROLLO SOCIO AFECTIVO COMO GESTIÓN DE LIDERAZGO PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DEL COLEGIO MARCO FIDEL SUÁREZ I.E.D. DE BOGOTÁ D.C.

INTRODUCCIÓN

“Los líderes son pioneros de los paradigmas, cuyas ideas pueden parecer extrañas o confusas, la educación es el mejor ejemplo donde se aplican los paradigmas. Un líder educativo introduce el cambio, innova y lo transforma.”¹

La educación a nivel mundial, ha sufrido cambios y transformaciones significativas, convirtiéndose en un verdadero reto para la nueva gestión educativa, tomando en cuenta que se debe aprender cómo trabajar efectivamente en equipo, intermediar para solucionar un problema, desarrollar una buena reputación con los colegas, elementos entre otros que constituyen actualmente los aspectos más importantes de un gerente educativo.

Uno de los objetivos que se persiguen a la hora de proponer un modelo u otro de gestión en los centros educativos es el de lograr una mejora en la calidad educativa, que lleva inmerso aspectos relevantes como el clima laboral, sobre todo, si se tiene en cuenta que, con frecuencia se establece alguna relación entre la calidad educativa, el clima laboral y los modelos de liderazgo. Visto de esta forma, la gestión del docente debe estar sustentada en un “liderazgo capaz de dar respuesta a diferentes situaciones presentes en la institución, que se adapte a los cambios producidos continuamente en el ámbito educativo, así como generar estrategias efectivas para propiciar la optimización del clima laboral”.²

Para afrontar la tarea de educadores, se debe analizar el tipo de sociedad en la cual se dinamizan los procesos educativos y el marco situacional que los afecta

¹ FÉLIX, Socorro Artículo “El paradigma del liderazgo: de la visión mesiánica a la sinergia” Publicado el 15 de Febrero del año 2.003.

² TRASVEN, Maribel. El liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes en un ente educativo venezolano. [Sitio en Internet]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/liderazgo-director-desempeno-laboral-docentes-ente-educativo-venezolano/>. Consultado. Mayo 28 de 2015.

profundamente. El docente y el directivo docente como protagonistas del acto educativo llevan inherente una responsabilidad y unos comportamientos de autonomía, compromiso, liderazgo, competencia, disciplina, eficacia, comunicación, creatividad, conocimiento, integridad, justicia, y rectitud entre otras, que caracterizan no al docente ideal o perfecto, pero sí nos evoca a la necesidad de brindar una formación permanente, en la que se den espacios y desarrollen programas especiales de crecimiento personal que favorezcan las relaciones interpersonales, la comunicación pertinente y oportuna y la sana convivencia en procura de ambientes adecuados para una comunidad educativa en proceso de crecimiento y desarrollo.

En ese sentido, la presente propuesta “El coaching educativo y el desarrollo socio afectivo como gestión de liderazgo para fortalecer el clima laboral de docentes y directivos del colegio marco Fidel Suárez I.E.D. de Bogotá D.C,” resultó de un proceso investigativo que evidenció las necesidades actuales en lo que respecta al clima laboral, encontradas en la institución educativa objeto de estudio, y que, no es ajena ni dista de una realidad nacional colombiana y mundial.

Este proyecto nace de vivencias personales y entrevistas informales, sobre algunas situaciones problemáticas que están relacionadas al parecer con el posible desinterés de la comunidad educativa por los procesos que tienen que ver con el clima laboral y sus incidencias en la motivación, trabajo en equipo y liderazgo de la planta docente y administrativa del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de la ciudad de Bogotá. Situaciones que evidencian una preocupación por fortalecer el clima laboral del colegio en procura de un incremento positivo en los indicadores de gestión de la calidad educativa que tanto se discute hoy en el país.

En lo que respecta a los **antecedentes** existe un amplio consenso en la reciente literatura pedagógica internacional, en que el liderazgo en los centros educativos es uno de los factores que se relacionan de forma significativa con la calidad educativa y el clima laboral.

A nivel **internacional** se destaca el informe TALIS titulado “Desarrollo profesional de los profesores, una comparación internacional y europea”³ que está basado en una encuesta internacional sobre enseñanza y aprendizaje, realizada a docentes de 23 países, señala que una política escolar en la que se informa a los profesores sobre su rendimiento, está muy ligada a su desarrollo profesional y al ambiente de trabajo del centro educativo.⁴

Vale advertir que el liderazgo y coaching como propuestas que fortalecen el clima laboral, han tenido su mayor auge en Estados Unidos, es por ello que se consultaron autores como White y Lippit quienes analizaron los efectos de diversos tipos de liderazgo ejercido por adultos para fortalecer y mejorar el clima laboral; determinando los tipos de liderazgo: “autoritario, democrático e indiferente”. El estudio en referencia lleva el nombre “Autocracia y democracia, y una aproximación experimental”⁵.

Hollander⁶ definió el liderazgo en el estudio “Corrientes contemporáneas en el análisis del proceso de liderazgo” como la relación de influjo recíproco, donde los receptores de aserciones capaces de influir, responden a su vez ejerciendo influjo en el comportamiento emocional.

³ TALIS (OCDE). Informe español 2009, ofrece una síntesis desde la perspectiva española, de algunos de los aspectos más destacados del Informe internacional elaborado por la OCDE (OCDE, 2009). TALIS examina aspectos importantes de la enseñanza y el aprendizaje a través de encuestas a los profesores y a los directores de Educación Secundaria Obligatoria de los 23 países participantes en el estudio.

El informe se organiza en 6 capítulos y unas breves conclusiones que abarcan aspectos tales como la formación y desarrollo profesional de los profesores, las opiniones y actitudes del profesorado sobre la práctica de la enseñanza, la evaluación del profesorado y del centro y su repercusión en el trabajo docente, así como el liderazgo escolar. El informe español 2009 recoge algunos de los resultados más significativos para España en comparación con el promedio de los países participantes y con los resultados de una selección de países de particular interés para España.

⁴ SHLEICHER, Andreas. El Informe TALIS. Conclusiones de la Primera Evaluación Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje. Fundación Santillana 2009.

⁵ LIPPIT, R y R.K. WHITE, R. K. Autocracia y democracia, y una aproximación experimental 1960. New York: Harper.

⁶ HOLLANDER, E.P.; "Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship". New York: Free Press, 1978. En Gutiérrez Valdebenito (Omar): La Nueva Tendencia en Liderazgo: Del liderazgo Transaccional al Transformacional. Chile. Armada de Chile.

Katz y Kahn⁷ en un estudio aseguraban que los supervisores más competentes, delegaban eficazmente su autoridad, y mostraban, además, capacidad para incrementar cohesión entre miembros del grupo, rescatando la importancia del líder para el buen manejo de las relaciones laborales. Se apoyan en el coaching para sustentar su propuesta.

Mann R.D.⁸ en un estudio efectuado para averiguar los rasgos del coach, titulado “Una revisión de las Relaciones entre Personalidad y Actuación en Pequeños Grupos”, encuentra que los líderes tienen un manejo adecuado de la inteligencia emocional y la socio afectividad para poder guiar un grupo.

Ahora bien, en cuanto al liderazgo y el desarrollo socio afectivo para la mejora del clima laboral, se encuentra Bass B.M., uno de los más conocidos y respetados especialistas en liderazgo, y socio afectividad, quien definió el liderazgo en términos de la capacidad que tienen los líderes para afectar a los seguidores y mantener mejores relaciones y un clima laboral óptimo. Para Bass, el carisma es necesario, pero no suficiente. También ha señalado que la socio afectividad se sustenta en bases morales; estudió las cualidades físicas y psíquicas relacionadas al líder, encontrando que los que asumen el liderazgo en épocas de crisis y se apoyan en la socio afectividad son los más osados, fuertes o inteligentes.⁹

En cuanto al coaching y el liderazgo educativo el autor Donald Wise asevera que el Coaching es “llevar a una persona valiosa de donde él o ella está a donde él o ella pueda llegar”¹⁰, significa que el Coach puede llevar a esta persona hasta el máximo de su potencial. Continúa diciendo que el coaching está ligado al liderazgo, al cambio, la comunicación, la confianza y la colaboración, todos ellos

⁷ KATZ, D., y KAHN, R. L. (1978). The social psychology of organizations, (2nd ed). New York: John Wiley.

⁸ MANN, R.D. Una revisión de la relación entre personalidad, liderazgo y popularidad en grupos pequeños. En: Psycholl. Bull. Material traducido y mimeografiado. Univ. Habana. 1971

⁹ BASS Bernard M. Stogdill's Handbook of Leadership (Manual de Liderazgo Stogdill's). Tercera edición. Nueva York: The Free Press. 1990.

¹⁰ WISE Donald, El coaching para el liderazgo educativo. USAID. Guatemala, febrero de 2013. P. 11.

elementos necesarios para que exista un buen clima laboral. El coaching educativo pretende ayudar a una persona educadora y/o líder educativo a crecer personal y profesionalmente.

En España, Lina Paola Caicedo Ausique Y José Ricardo Herrera Hennesse presentan en su tesis “El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa.” Muestran la importancia e influencia que tiene el Coaching para el desarrollo del liderazgo, al igual que una mejoría en el trabajo en equipo, mayor responsabilidad y toma de conciencia, comunicación, habilidad de escucha, creatividad e innovación, elementos ellos del desarrollo socio afectivo. Concluyen en su estudio que las competencias relacionales y técnicas son las competencias que más se enriquecen después de la aplicación del coaching. “El cambio que genera la aplicación de esta herramienta es significativo y ayuda a generar buenas bases, crea una empresa sólida y con más sentido de pertenencia por parte de los empleados, ayuda a que estos contribuyan a la consecución de los objetivos institucionales. El coaching realiza una importante contribución en el desarrollo y potencialización de las competencias relacionales y técnicas de las personas”¹¹.

La mexicana Claudia Gutiérrez habla del docente líder y su influencia en las relaciones escolares como el resultado de una interacción en la cual “una persona cambia algún aspecto de su conducta en la dirección intentada por la otra. A diferencia del poder que se refiere a la fuerza que motiva el cambio”¹². Es así como el profesor tiene la capacidad de influenciar en forma positiva en las relaciones escolares tanto con sus estudiantes, como con sus pares. Dicho de otra manera, el rol de profesor implica el ejercicio de un liderazgo, en la medida que como educador puede generar cambios en su interacción con su grupo de

¹¹ CAICEDO AUSIQUE LINA PAOLA y HERRERA HENNESSE JOSE RICARDO TESIS: “El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa.” Foro Europeo – Escuela de Negocios de Navarra. 3 Mayo de 2013 Pamplona, España.

¹² GUTIERREZ, Claudia. Investigación: Evaluación para el docente: Parámetros teóricos para evaluar sus competencias. ISSUU. 2011. P. 13

alumnos, padres de familia, colegas, directivos docentes o con miembros de su comunidad.

A nivel **Nacional** la universidad ICESI tiene un espacio importante dedicado a desarrollar las competencias personales y organizacionales de sus líderes para impactar a las organizaciones a través de las herramientas que se brindan para tal fin. De esta forma, se contribuye a incorporar nuevas formas organizacionales y a crear estructuras menos rígidas y verticales, en las cuales la figura del gerente es transformada en la de líder/coach para gerenciar equipos de trabajo e influir sobre el comportamiento socio afectivo de sus integrantes”.¹³

Con este programa, se busca que el rol del jefe evolucione hacia el líder-coach-facilitador. Este rol orientado a resultados pero también a personas, está mucho más acorde con las organizaciones que apuestan por la humanización y el aprendizaje permanente, mejorando así el clima laboral.

En lo referido al clima laboral, Maureira y Guerrero afirman que entre las preocupaciones del directivo docente, se encuentra “el asegurar condiciones mínimas para el trabajo de los docentes y que tienden a considerar como una fortaleza de las escuelas, el contar con un clima escolar positivo”¹⁴. Ello es referido por los autores como un discurso que no se transforma en acciones concretas, dando cuenta de una desconexión con las necesidades de los docentes.

El Ministerio de Educación Nacional ha definido como uno de sus tres desafíos para el 2025, ser el país mejor educado de América Latina, generando sinergias con el logro de la paz y la equidad. Por ello, se concibe a la educación como la herramienta más poderosa para lograr la igualdad de la sociedad, para fortalecer la democracia y generar desarrollo social y económico. Entiende como ambientes

¹³ MARTINEZ, Fabiola directora del Centro de Consultoría y Educación Continua de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de este centro educativo, la Icesi

¹⁴ MAUREIRA, F. & GUERRERO, G. Gestión y Cultura Escolar en Escuelas Carenciadas: Descripción de las Representaciones Sociales Contenidas en el Discurso de los Directores. (Versión electrónica). Persona y Sociedad, 17 (1), 65-75. [Sitio en Internet]. Disponible en: <http://biblioteca.uahurtado.cl/una/pys/docs/2003/abril/17>. Páginas 65 - 75.pdf. 2003. Consultado. 8 de Noviembre de 2015

escolares positivos: aquellos entornos y dinámicas de las relaciones entre los diversos actores que propician la comunicación y el trabajo colaborativo, los conflictos se resuelven de manera pacífica, existen canales adecuados de comunicación y el nivel de motivación y compromiso de todos los actores de la institución educativa, para el trabajo escolar es alto.

G. Salazar en su texto “El Coaching en acción: como desarrollar equipos de ventas de alta Competitividad” destaca la importancia del coaching en la motivación, “considerando que es un vehículo que sirve para motivar a las personas, por medio de un sistema que incluye sistemas estructuras”¹⁵, lo entiende como un sistema particular de acompañamiento y de auto-conocimiento que permite mejorar y ampliar la capacidad de aprendizaje, asumir las responsabilidades de crecimiento y desarrollar capacidad para el conocimiento de sí mismo y el manejo de las emociones.

A **nivel local** la Secretaria de educación de Bogotá expresa que, el desarrollo socio afectivo de los docentes y directivos implica abordar sistémica e integralmente habilidades para el manejo adecuado de las emociones propias y las de los demás, de los procesos lingüísticos y no lingüísticos involucrados en la comunicación humana y la solución de problemas. Habilidades que fundamentan los ejes del desarrollo socio afectivo que facilitan un desenvolvimiento apropiado en el mundo de hoy y el mantenimiento de un buen clima laboral.

Así mismo, en la búsqueda bibliográfica, se encontró el programa Hermes, una iniciativa de la Cámara de Comercio de Bogotá, que se implementó en el Distrito Capital y en varios municipios vecinos del departamento de Cundinamarca, tiene como objetivo fomentar el diálogo y la tolerancia, en una apuesta colectiva al cambio social. Pretende una transformación cultural para abordar de manera

¹⁵ SALAZAR, G. Coaching en acción: como desarrollar equipos de ventas de alta competitividad. Bogotá, Colombia: Ed. Mc Graw Hill. 2000. P. 16

pacífica cualquier conflicto, teniendo en cuenta el papel fundamental de la educación

La educación no debe ser ajena a esta realidad, y debe velar por que el clima laboral sea óptimo, es por ello, que durante la tercera semana de febrero de 2015, los autores del presente proyecto realizaron un ejercicio basado en la técnica de grupos focales, para hacer el primer acercamiento diagnóstico de la situación institucional, en cuanto al clima laboral, en el Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de Bogotá D.C. , a través de reflexiones sobre las preguntas planteadas en reuniones de área de la siguiente forma: Humanidades 16 de febrero, con la participación de 5 docentes; Matemáticas 17 de febrero con la participación de 5 docentes; Sociales 18 de febrero con la participación de 6 docentes; Ciencias naturales 19 de febrero con la participación de 6 docentes; Técnicas y expresión 20 de febrero con la participación de 7 docentes; en cada área asistió un delegado de primaria y participaron los docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez IED de la ciudad de Bogotá. El total de docentes que participaron en esta dinámica fue de 38 docentes, incluyendo coordinadores y rector.

La finalidad del ejercicio focal era en su momento, reconocer los problemas que se tienen en la institución frente del tema del clima laboral. Las preguntas trabajadas en aquella ocasión fueron: ¿Existe un ambiente de armonía y sana convivencia dentro del grupo de docentes y directivos del colegio? Y ¿Cómo incide el clima laboral en el desempeño de la labor docente?

A partir de este ejercicio, en el proceso de validación de las relatorías, acuerdos y resultados por parte del equipo investigador Informe final se logra determinar que existe un alto grado de inconformidad frente al ambiente y clima interno por parte de los profesores del colegio. Por otra parte, respecto de la relación entre los docentes, quienes pertenecen al decreto 1278 expresan su inconformidad con la desunión que se genera con la conformación de grupos y el aislamiento por el que optarían algunos docentes. Entre ellos, harían distinciones discriminatorias según

antigüedad en el colegio o por una disconformidad con el quehacer de otros profesores pertenecientes al decreto 2277.

El grupo de docentes de bachillerato que hizo parte del ejercicio focal manifiesta percepciones de indiferencia frente a los conflictos académicos o convivenciales entre docentes de las diferentes áreas, evadiendo el papel protagónico del docente frente a las problemáticas institucionales. En el mismo sentido, los profesores tienden a trabajar aislados o a integrar algún sub-grupo; y por ello se percibe la dificultad de pedir ayuda, toda vez que siente que si lo hacen van “quedar mal” ante los compañeros, como consecuencia se cierran a una actitud defensiva o reactiva ante la crítica.

La fuente de molestia que es expresada con mayor frecuencia es lo que es percibido por los directivos como incumplimiento de responsabilidades profesionales, ya que lo vislumbran como una señal de poco compromiso con la institución.

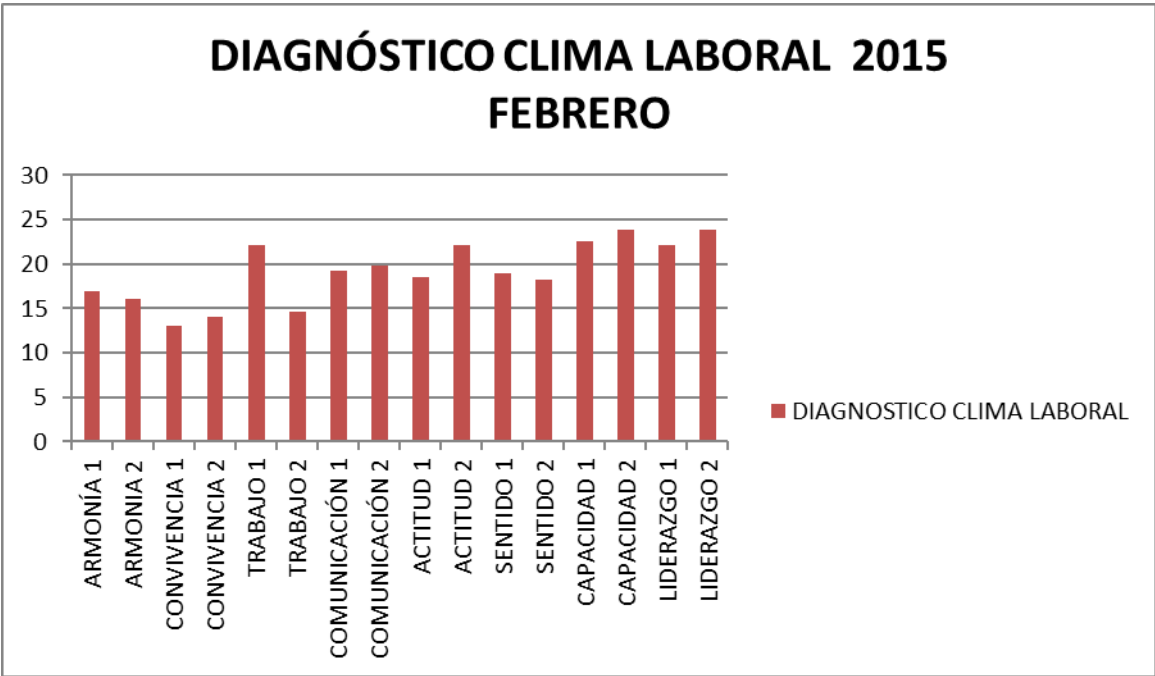
Los coordinadores de convivencia atribuyen estas dificultades a un acostumbramiento o a un estilo de relación más vertical, donde hay docentes que esperarían recibir retos y órdenes.

Por otra parte, los coordinadores académicos expresan su desagrado con el uso del rumor por parte de los profesores para expresar sus molestias, lo que dificulta saber cómo están y atender así sus inquietudes. Ante ello, hay docentes de bachillerato que desarrollan estrategias para informarse de modo de evitar que se intensifiquen las dificultades.

Los profesores que se aíslan son considerados por los directivos como personas conflictivas, que cuentan con historias personales difíciles, que cargan con dificultades por las que se les han transferido de colegio o bien que han contado con deficientes manejos de los conflictos en el aula.

La mayoría de profesores que refieren a este tema, expresan que no genera mayores dificultades, pues el resto del equipo docente ha optado por no considerar sus acciones y actitudes. Sin embargo, los directivos expresan que no han conseguido resolver este asunto y la mayoría desea sacar a estos docentes de los colegios, lamentando no tener las facultades para ello. (Ver anexo A)

Las evidencias que se revelan en cuanto al clima laboral de docentes y directivos de la institución se ven reflejados de manera cuantitativa en una encuesta inicial diagnóstica que se aplicó posteriormente (la última semana de febrero), donde se indaga sobre el mismo tema, teniendo en cuenta las siguientes categorías, todas ellas relacionadas con el clima laboral: Armonía, convivencia, cooperación (trabajo colaborativo), comunicación asertiva, actitud proactiva, sentido de pertenencia, capacidad de resolver problemas, liderazgo.



Diagnóstico clima laboral. Febrero 2015
Fuente: Los autores de la investigación

Se evidencia que la relación entre los docentes y docentes y directivos carece de armonía, que hace falta diálogo entre los docentes entre sí y con los directivos, como parte de un mejor clima laboral, se hace evidente el problema de la falta de

una comunicación asertiva, el sentido de pertenencia, de los docentes y directivos encuestados, frente a la institución es muy bajo. (Ver anexo B instrumento aplicado a docentes y directivos docentes encuesta. y anexo D análisis gráfico del instrumento aplicado).

En charlas informales la fuente de molestia que es expresada con mayor frecuencia es la que se percibió por los directivos como incumplimiento de responsabilidades profesionales, ya que lo vislumbran como una señal de poco compromiso con la institución. Los coordinadores de convivencia atribuyen estas dificultades a un estilo de relación más vertical, donde hay docentes que esperarían recibir retos y órdenes. El anterior análisis deja en evidencia el deterioro del clima laboral en la institución y la necesidad de una estrategia en liderazgo para intentar fortalecer y mejorar esta condición.

A partir de los hallazgos de este diagnóstico es posible develar la **situación problemática** hace referencia a la inexistencia de una propuesta de gestión en liderazgo que permita fortalecer el clima laboral de los docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de la localidad VI en Bogotá D.C., por cuanto los docentes y directivos perciben un deterioro en la convivencia entre ellos, en la cooperación, en las formas de comunicación asertiva, en la capacidad de resolver problemas, en el compromiso de los profesores con el colegio, impidiendo la posibilidad de instalar procesos de cambio e influenciado negativamente en el clima laboral; en el mismo sentido se muestra una carencia de liderazgo, y sentido de pertenencia con la institución.

Consecuente con lo planteado, **la pregunta problemática** se expresa en los siguientes términos: ¿Cuáles son los componentes estratégicos que se ajustan a una propuesta de gestión que permita incidir en el fortalecimiento del clima laboral de los docentes y las directivas del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de la localidad VI en Bogotá D.C.?

A partir de ello, se considera como **objeto de estudio** es el clima laboral. Así, **el campo de acción** se centra en el diseño e implementación de una propuesta estratégica de gestión de liderazgo que busca fortalecer el clima laboral de docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de Bogotá D. C

La presente investigación se **justifica** por la importancia que tiene en la actualidad, promover y fortalecer en los docentes y directivos docentes actitudes de liderazgo y convivencia, basadas en la socio afectividad en pro de un buen clima laboral, en tal sentido, el colegio se beneficiará permanentemente de la propuesta según sus necesidades particulares Además, esta investigación permitirá que las políticas de la Secretaria de Educación del Distrito en cuanto al desarrollo socio afectivo se desarrollen, específicamente en colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de Bogotá D. C

Para desarrollar el trabajo investigativo se plantea el siguiente **Objetivo General:** Diseñar e implementar una propuesta de gestión basada en el coaching educativo y el desarrollo socio afectivo, que busque el fortalecimiento del clima laboral de los docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de la localidad VI en Bogotá D.C.

Los **objetivos específicos** que permitirán realizar la investigación son:

1. Diseñar una propuesta que busque fortalecer el clima laboral entre los docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de la localidad VI en Bogotá D.C.
2. Implementar una propuesta que busque fortalecer el clima laboral entre los docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de la localidad VI en Bogotá D.C.

3. Evaluar la pertinencia de la propuesta que busca fortalecer el clima laboral entre los docentes y directivas del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de la localidad VI en Bogotá D.C.

En este orden de ideas, se trazaron las siguientes **tareas científicas** con la finalidad de dar respuesta a la pregunta ya expuesta:

OBJETIVO	TAREAS	METODOLOGÍA
1. Diseñar una propuesta que busque fortalecer el clima laboral entre los docentes y directivas del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de la localidad VI en Bogotá D.C.	Diseño de acciones y actividades que permitan orientar de manera efectiva actividades de mejoramiento con la finalidad de incidir en el fortalecimiento del clima laboral de los docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de la localidad VI en Bogotá D.C.	I.A.
2. Implementar una propuesta que busque fortalecer el clima laboral entre los docentes y directivas del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de la localidad VI en Bogotá D.C	Implementación de la propuesta	I.A. La propuesta se implementa con la participación activa de todos los docentes
3. Evaluar la pertinencia de la propuesta que busca fortalecer el clima laboral entre los docentes y directivas del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de la localidad VI en Bogotá D.C I.E.D.de la localidad VI en Bogotá D.C.	Valoración de cada una de las etapas de la propuesta de gestión en liderazgo que permita incidir en el fortalecimiento del clima laboral de los docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de la localidad VI en Bogotá D.C. Validación de la propuesta por la metodología de Juicio de expertos.	I.A. EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Tabla 1 Tareas científicas
Fuente: Los autores de la investigación

En la tabla N° 1 presenta en forma concreta forma como se va a desarrollar la propuesta investigativa, los objetivos propuestos en el trabajo de investigación, las correspondientes tareas a realizar y la metodología para cada una de ellas:

Este ejercicio investigativo se apoyó en el **tipo** de investigación cualitativa y cuantitativa que está orientada al estudio de la compleja realidad social, en este caso el clima laboral de los docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de la localidad VI en Bogotá D.C., Es decir la investigación es de carácter mixto entre lo cuantitativo y lo cualitativo donde la finalidad es obtener una visión más completa del fenómeno; con el **enfoque** de investigación acción ya que pretende comprender e interpretar las prácticas sociales para cambiarlas y mejorarlas, al considerar a las personas como sujetos activos del proceso.

La Investigación – acción que conlleva a la reflexión sobre un área problemática, la planeación y la ejecución de acciones alternativas para mejorar la situación problemática, y la evaluación de resultados. Aquí el maestro investigador es protagonista de primer orden en la formulación, desarrollo y evaluación de su proyecto.

Los antecedentes teóricos de la I-A pueden situarse en el advenimiento del método de investigación-acción propuesta por el psicólogo social Kurt Lewin¹⁶ en la década del 40 Lewin concibió este tipo de investigación como la emprendida por personas, grupos o comunidades que llevan a cabo una actividad colectiva en bien de todos, consistente en una práctica reflexiva social en la que interactúan la teoría y la práctica con miras a establecer cambios apropiados en la situación estudiada. De acuerdo con éste autor el proceso está integrado por cuatro fases interrelacionadas: Planificación, acción, observación y Reflexión, como lo explica la siguiente ilustración:

¹⁶ Kurt Lewin, psicólogo polaco nacionalizado estadounidense. Nació el 9 de septiembre de 1890 en la ciudad de Mogilno en la provincia de Poznań (Polonia). Se interesó en la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales. Estudió medicina en Friburgo de Brisgovia y biología en Múnich y se doctoró en filosofía por la Universidad Berlín en 1916.

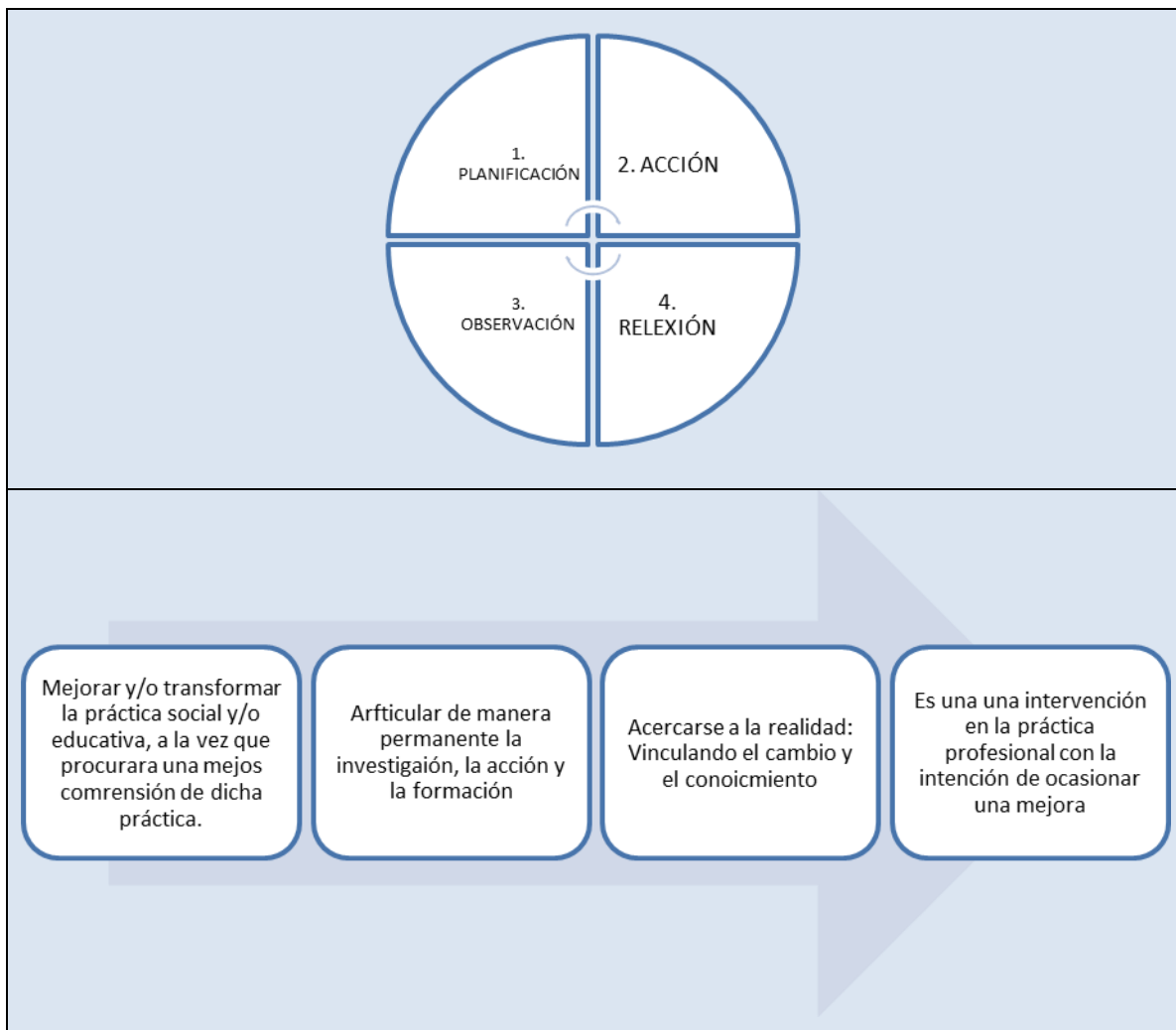


Ilustración 1 La investigación - acción como mejoramiento continuo

Fuente: Los autores de la investigación

Los docentes autores de esta investigación son participes en el modelo de Investigación – acción expuesto anteriormente, toda vez, que han interactuado en el proceso de mejoramiento de clima laboral en la institución, aportando y desarrollando la propuesta estratégica de gestión de liderazgo, en aras de afrontar las problemática ya expuesta y de fortalecer las relaciones entre docentes entre sí y directivos docentes en pro del mejoramiento del clima laboral.

Se **contextualiza** la investigación en el Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de la localidad VI en Bogotá D.C., ubicado en la localidad de Tunjuelito al en el Sur de Bogotá, D. C., en la margen derecha del Río Tunjuelo, es netamente urbana. La dirección del colegio es Diagonal 52 sur #25-00. Localidad, Tunjuelito. Teléfono, 230 43 00. Es una institución que presta servicios educativos en los niveles de educación preescolar, básica primaria y secundaria y media vocacional en la jornada de la mañana y tarde a partir del desarrollo de procesos pedagógicos en el desempeño de competencias consolidando la formación integral.

Es una institución de carácter mixto, calendario A, que gradúa estudiantes bajo el título de Bachilleres académicos; que tiene como finalidad formar integralmente a los miembros de las comunidades educativas para la construcción de la convivencia ciudadana, la generación y el disfrute del pensamiento y la preservación del ambiente, desde la educación formal, no formal e informal en sus diferentes ciclos y grados.

La **población** que se consideró en esta investigación en primera instancia, 48 personas entre docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D., de la jornada de la tarde.

Para la **muestra** estimada de manera aleatoria simple se eligen 26 miembros de la Institución Educativa Distrital Colegio Marco Fidel Suárez, entre docentes y directivos docentes, de la jornada tarde, quienes contestaron una encuesta inicial para determinar la percepción general del clima laboral.

Para el desarrollo del proyecto se utilizaron diversos **instrumentos de recolección** de información como es la técnica de grupo focal, con la finalidad de diagnosticar y describir la problemática frente a la cual se llevó a cabo la investigación; también se trabajó por medio de la observación y finalmente se aplicaron dos encuestas, una inicial que permitió realizar una descripción de la situación de clima laboral en la institución y la obtención de datos.

En la encuesta se concretaron en una serie de ítems, que permitieron medir las categorías de: Armonía, convivencia, cooperación (trabajo colaborativo), comunicación asertiva, actitud proactiva, sentido de pertenencia, capacidad de resolver de conflicto, liderazgo; por medio de preguntas elaboradas específicamente a los docentes y directivos docentes. Por el tipo de investigación desarrollada y en base a la teoría de los instrumentos de recolección de datos, se consideró pertinente aplicar una encuesta que permitió la caracterización del clima laboral en institución educativa.

La encuesta facilitó la obtención de datos mediante un conjunto de preguntas dirigidas a la muestra seleccionada o a la totalidad de la población objeto de estudio; así se tiene el conocimiento de situaciones específicas que ayudarán a consolidar los resultados finales. En la presente investigación, los docentes y directivos docentes fueron los agentes encargados de dar respuesta a las encuestas propuestas en el 2015, para realizar el diagnóstico sobre la realidad que atraviesa la institución educativa y cómo la problemática ya descrita, sobre el molesto clima laboral existente en la institución pueden afectar el rendimiento de los docentes. En el mismo sentido, en el 2016 se realiza una segunda encuesta, a los participantes en los talleres, después de la implementación de la propuesta a los docentes y directivos docentes se evaluó el impacto de la propuesta y la pertinencia en el Colegio Distrital Colegio Marco Fidel Suárez. Igualmente se aplicó un instrumento para evaluar la propuesta por expertos, que contenía ítems como Claridad de la propuesta, pertinencia, viabilidad, entre otros.

La estadística aplicada a la investigación, dio cuenta del proceso que se realizó al reunir y procesar información referente a la experiencia investigada. A través de ella se recolectaron datos numéricos relativos al problema planteado, permitiendo obtener conclusiones a partir de comparaciones y otros análisis para efectuar decisiones lógicas basadas en dichos análisis.

Lo habitual en un proceso de Investigación Acción Participación es que existan fuentes de información, útiles en la contextualización del tema o en la recolección de experiencias previas que, entre otras, sirvan de aprendizaje. En el Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D, el comité de convivencia durante los últimos años ha llevado un registro precario de las quejas presentadas por los docentes acerca de su convivencia laboral en la institución, de las situaciones conflictivas que se presentan

La realización de este estudio presenta una **novedad científica** en la medida que a la fecha el Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D, carece de una propuesta estratégica en gestión estratégica de gestión en liderazgo que permita incidir en el fortalecimiento del clima laboral de los docentes y directivas del Colegio que impacte en la institución.

La propuesta estratégica presentada busca incidir e impactar en el fortalecimiento del clima laboral de los docentes y directivas del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de la localidad VI en Bogotá D.C., ya que la falta de liderazgo en diferentes acciones ha evitado la resolución de los conflictos de la manera más ecuánime y efectiva, generando disociación dentro del grupo, lo que ha ocasionado la individualización del trabajo y pérdida del sentido de pertenencia. De allí, que la investigación sea de carácter relevante para la colectividad no solo local sino regional, porque permite conocer de manera clara y detallada el liderazgo ejercido por los docentes de la institución en pro de la mejora del clima laboral. Lo anterior posibilita la toma de conciencia crítica acerca del proceso educativo y formativo, permitiendo cambiar la situación ya descrita para fortalecer y mejorar el clima laboral en la institución.

Se considera que este trabajo investigativo es de gran **relevancia social**. Por cuanto no se han realizado estudios referentes al tema en la institución mencionada y no se han encontrado aportes significativos, para solucionar el problema planteado en la institución. En este proyecto particularmente el reto

surge de la necesidad de explicar y dar solución a situaciones que afecten el clima laboral en el colegio Marco Fidel Suárez.

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y MARCO LEGAL

1. REFERENTES CONCEPTUALES DE LA GESTIÓN

1.1 GESTIÓN EDUCATIVA.

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales.

El surgimiento de la gestión educativa data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. “Desde entonces se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos”¹⁷. Se compone de tres dimensiones: la pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio-humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados.

Debe entenderse que la educación está relacionada con el encargo social en donde, uno de los fines de la gestión educativa deberá encaminarse a transformar a los individuos y la sociedad. En relación con este tema, el investigador Gimeno Sacristán, ha escrito: “La misma práctica directiva ha de entenderse como acción educativa en donde el papel del sujeto tiene un papel fundamental. El análisis de la acción se muestra así como unidad de análisis; es decir, entender lo que acontece en el mundo educativo tiene que ver con los agentes que le dan vida con sus acciones. Lo anterior resalta el valor de las acciones y sujetos que las realizan para entender la educación como proceso social y su posible cambio.”¹⁸

¹⁷ BOTERO CHICA, Carlos. Cinco tendencias de la gestión educativa. Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653 n. ° 49/2 – 10 de abril de 2009. EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). P. 3

¹⁸ SACRISTÁN, Gimeno y otros. La gestión pedagógica de la escuela. (Gerencia educativa de la escuela). Seminario Internacional de Gerencia Educativa, celebrado en México, 3 a 5 de junio de

Desde lo pedagógico, “promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.”¹⁹

La gestión educativa se presenta como una oportunidad para alcanzar una real transformación del sistema que logre impactos significativos en la sociedad. Si bien, en términos prácticos, la gestión se entiende como un proceso o suma de procesos para diseñar, planear, ejecutar y evaluar. La implementación de los mismos se traduce en una nueva cultura organizacional que se caracteriza, entre otras cosas, por la capacidad de actuar en contexto y de responder al cambio.

Orientada al fortalecimiento de los proyectos académicos, “la gestión ayuda a mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, convoca la participación activa con conciencia de la comunidad académica y da legitimidad al gobierno institucional.”²⁰ Así mismo, enriquece los procesos pedagógicos, en cuanto amplía los horizontes de acción y abre espacios al diálogo continuo con actores de entornos múltiples. De esta manera, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, y favorece una

1991. En BOTERO CHICA, Carlos. Cinco tendencias de la gestión educativa. Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653 n.º 49/2 – 10 de abril de 2009. Edita: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). P. 4

¹⁹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Colombia aprende. ¿Qué es gestión administrativa? P.1 Descripción tomada de un documento trabajado a través la SECAB con la participación de representantes de 8 países. [Sitio en Internet]. Disponible en: www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/article-1_29664.html. Consultado. Julio de 2015.

²⁰ PIÑERES VELANDIA, Pastor. Equipos de gestión y calidad. Secretaría de Educación de Cúcuta. Marzo de 2013. P 2

formación integral, que se materializa en ciudadanos con la capacidad de identificar y ofrecer soluciones a los problemas que les plantea la sociedad.

1.2 CICLO PHVA.

Existen en la actualidad varios modelos de gestión válidos para su aplicación en educación, Una adecuada gestión fortalece la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, convoca la participación activa y con conciencia de la comunidad académica y da legitimidad al gobierno institucional.

Dentro de estos modelos de gestión se encuentra el ciclo Deming o PHVA que en educación se desarrolla con base en la metodología que permita cualificar al docente para que se proyecte como líder y forme líderes con una visión amplia del mundo, capaces de desarrollar procesos de integración mediante el mejoramiento de sus competencias, procurando que sean asertivos. Para este fin es útil el proceso conocido como PHVA, nombre que resulta de tomar las iniciales de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. “Este modelo ayuda a adoptar y monitorear el proceso de planeación de manera efectiva, ayuda el uso del modelo P.H.V.A. siempre y cuando se constituyan en un proceso sin fin, es decir, que se planee, se tome una acción, se verifique si los resultados son los esperados y se actúe sobre dichos resultados para reiniciar el proceso”²¹.

El P.H.V.A. dinamiza la relación entre el hombre y los procesos y busca su control con base en el establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares. El control se define como todas las actividades necesarias para alcanzar eficiente y económicamente todos los objetivos a largo plazo en la cualificación docente.

En la ilustración N° 2 se podrá apreciar el Ciclo propuesto por Deming:

²¹ SILVA MATIZ, David Alejandro. Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica. Tesis de grado. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de ingeniería. Bogotá D.C., 2008. Colombia. P 8



Ilustración 2 Ciclo P.H.V.A.

Fuente: Universidad Santo Tomás a distancia. [Sitio en Internet]. Disponible en http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Momento%201_Industria%20y%20Medio%20Ambiente_Maria%20Teresa%20Sarabia/sistema_de_gestin.html. P.1

Es por esta razón que los autores de este trabajo toman el ciclo PHVA para permitir durante todos los procesos aquí desarrollados la planificación, puesta en marcha y evaluación de la propuesta (Ver Anexo F modelo de gestión encaminado a la labor docente y gestión de liderazgo para fortalecer el clima laboral de docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de Bogotá D.C.)

1.3. EI COACHING

El Coaching proviene de la palabra francesa Coach que significa carruaje²², es decir, un vehículo para transportar personas de un lugar a otro. De hecho, la palabra sigue transmitiendo ese mismo significado en nuestros días. Un coach es literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado. Es así como el coaching se ha

²² POVES Anna. Tomado del artículo ¿En que nos puede ayudar el Coaching? 2008. P 1

convertido en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de las personas que se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito; por lo tanto, el coaching “es un proceso integral que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones. A través del coaching las personas mejoran su desempeño, profundizan en el conocimiento de sí mismos y mejoran su calidad de vida, proporcionando un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo con acciones y reflexiones continuas”²³.

El concepto de coach puede tomarse como un “acompañamiento”, o “guía”. En definitiva el coach no es más que un profesional “con formación especializada y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo entre él y el coachee (entrenado), un espacio de reflexión para mejorar”²⁴. Por eso es tan fundamental que el profesional que quiera dedicarse al coach o acompañamiento profesional cuente por una parte con suficiente experiencia y por otra con un considerable equilibrio personal y emocional. El Coach se define como un profesional con amplia y reconocida experiencia que inspire confianza, que esté preparado a escuchar más que a hablar, y que pueda dar una retroalimentación constructiva, es comprensivo, íntegro, respetuoso y guarda la confidencialidad de todo, evidencia permanentemente su profesionalismo como también reconoce sus errores. Es un facilitador hacia nuevos aprendizajes y cambios estructurales.

Para Wise La labor del coaching se encuentra íntimamente ligada con las responsabilidades y comportamientos ya descritos, igual que con el liderazgo y el desarrollo socio afectivo, como elementos primordiales para el buen clima laboral en la institución educativa.

²³ LOZANO CORREA, Luz Janeth. El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista EAN No. 63: mayo-agosto de 2008. P 128

²⁴ *Ibíd.*, p. 129.

El coaching se aplica en diversos campos:²⁵

Coaching personal, conocido también por life coaching es cuando el proceso de coaching se enfoca a aspectos personales del individuo. La finalidad del proceso es que el cliente adquiera el hábito de la pro actividad para que pueda alcanzar el nivel de resultados que desea en su encuentro consigo mismo.

Coaching empresarial que tiene tres etapas:²⁶

En la primera etapa: consiste en la ayuda de un coach para plantear el problema (¿Qué?) y analizar diferentes variables con el fin de hallar el punto de partida en busca de una solución a un problema. En la segunda etapa se cuestionan los paradigmas que el coach tiene con el propósito de crear una actitud más reflexiva para ayudar a encontrar nuevas formas de proceder. En esta etapa se sugieren modelos nuevos que faciliten el mejor desempeño de la organización. En la tercera etapa: se debe producir una respuesta innovadora a la problemática que se presenta.

En el coaching educativo, el coach no dice a los gestores educativos qué deben hacer, generalmente “utiliza preguntas reflexivas para afectar los procesos internos de su pensamiento, que se convierten luego en comportamientos observables que llevan poco a poco a incrementar el desempeño del docente”²⁷. Con los cambios de pensamiento internos, vienen nuevos comportamientos que llevan poco a poco al docente a mejorar sus relaciones con los pares y directivos y concomitante fortalecer y mejorar el clima laboral; por ejemplo, es útil en casos en que el docente muestra un bajo estado de ánimo frente a su trabajo y compañeros y ve todo como un problema. Por medio del camino de conversaciones dirigidas por el coach que utiliza preguntas y ejercicios reflexivos para motivar al docente, ampliar

²⁵ LOZANO COREA, Luz Janeth. El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista EAN No. 63: mayo-agosto de 2008 p.127-144

²⁶ COACHING, La fórmula para la motivación empresarial. [Sitio en Internet]. Disponible en: <http://www.spain.info/meetspain/es/boletin2/plusincentives.asp>. Consultado. Abril 13 de 2015.

²⁷ *Ibíd.*, p.27

su competencia inter e intra personal, de comunicación asertiva se va formando poco a poco un nuevo modelo mental donde se mejora el clima laboral.

El trabajo del coach en la educación es “llevar a la persona más allá de estado de confort hasta lograr nuevos comportamientos que le ayudaran en este caso al docente a hacer su trabajo más efectivo, y a desarrollar un modelo mental de líder”²⁸. Al coach tiene un rol de guía, como lo muestra el siguiente gráfico:



Ilustración 3 Los roles del coach

Fuente: WISE Donald, El coaching para el liderazgo educativo. USAID. Guatemala, febrero de 2013. P. 32

El guía ofrece información y sugerencias, comparte información, brinda apoyo, aparte de ello, retroalimenta, reflexiona, pregunta, escucha, apoya y cultiva la autonomía (Ver gráfico 3). El coach no comparte sus conocimientos en forma directa, presenta a los individuos técnicas para el desarrollo de la dimensión socio afectiva, generalmente le pregunta al docente para ayudar a recibir retroalimentación, reflexionar en lo que dice, y pensar en nuevas formas más

²⁸ *Ibíd.*, p.28

autónomas. Es decir el coach tiene tres roles: el de guía, el de colaborador y el de coach.

1.3.1 El coach y la gerencia

En este caso el Coach no se ve como un simple jefe, su trabajo en la institución va más allá de la gerencia. El gerente maneja la institución, paga las cuentas, establece horarios, organiza recursos... El coach lleva la institución al éxito, investiga y genera confianza y buen clima laboral, piensa en forma original, es innovador, crea sistemas nuevos. "En otras palabras la gerencia tiene que existir para que el liderazgo pueda existir, la gerencia maneja la operación de la institución, el liderazgo lleva a la institución a un nivel más alto. Al mismo tiempo hay funciones interrelacionadas entre la gerencia y el liderazgo, y el gerente y el líder pueden ser la misma persona"²⁹

El Coach y el proceso de planeación.

Uno de los trabajos principales del coach es ayudar a planear y ser proactivo. Para ello el coach tiene algunas herramientas:

- Ayudar al cliente en este caso el gestor educativo a calificar las metas y especificar indicadores de éxito, para ello es importante contar con una comunicación asertiva. Por ejemplo la meta es mejorar el clima laboral en una institución.
- Anticipa métodos, estrategias, decisiones y cómo monitorearlos. Aquí el coach se centra en cómo implementar un plan de mejora, en este punto se pregunta ¿Qué es lo que se va a hacer para fortalecer y mejorar el clima laboral en la institución? A manera de ejemplo el coach puede utilizar una lluvia de ideas que podría ayudar a crear un ambiente de comunicación abierta en el trabajo
- Establece la ejecución y el proceso de evaluación-

²⁹ Ibíd; p. 41.

1.3.2 El coaching y el ciclo PHVA

El coach es un agente que trabaja diariamente con la idea del mejoramiento continuo desde la perspectiva del planear, hacer, verificar y actuar

Desde el Planear, el coach hace la planeación incluyendo indicadores de logro para medir el progreso. ¿Cuál es el objetivo?

Desde el Hacer se procede la acción implementando una nueva estrategia.

Desde el evaluar se evalúa lo que se tiene como resultado de la acción y se resume el aprendizaje o cambio hasta ese momento.

Desde el actuar se modifica la planeación o la estrategia de acción de acuerdo con la realidad que se encontró al actuar y se planifica nuevamente.

Este ciclo lo puede utilizar el coach en cualquier situación, en este caso para el mejoramiento del clima laboral, este permite una transformación social. En la educación el PHVA o mejoramiento continuo es compatible con la investigación acción de la siguiente manera:

1.3.3 El coaching en la docencia

El coaching para docentes es una estrategia que es usada hoy para contribuir al desempeño del docente en el aula de clase y al mejoramiento de sus relaciones en la institución. El buen docente, bajo los postulados del coaching se conoce a sí mismo, tiene claros no sólo cuáles son sus objetivos sino también los valores y las creencias que lo motivan, se ha trazado un plan de acción en su escuela, es coherente: vive de acuerdo con sus valores y consistente: actúa y piensa de la misma manera.

A partir de lo anterior; podemos considerar que “el coaching independiente de su campo de acción requiere de coach preparados y especializados en el desarrollo de sus competencias de saber-hacer y ser, para generar cambios y nuevos

aprendizajes que proyecten competitividad e nuestro diario vivir. Dentro del desarrollo de estas competencias se consideran:³⁰

1. Generar conversaciones asertivas: Escuchar, cuestionarse lo que se escucha, hacer las preguntas adecuadas, buscar claridad, compartir con los pares lo que sabe y cómo se siente. Cuanto más clara sea la comunicación, menos se interpone en el camino de un gran Coaching, es por esto que debemos limpiar todo aquello que nos impida un buen estilo de comunicación, debemos empezar por eliminar ciertos prejuicios, juicios, necesidades insatisfechas, como “deberías”, “podrías”, discursitos, agendas, arrogancia y miedos.

2. Control emocional intrapersonal: Cuanto mejor se conoce uno a sí mismo, mejores decisiones puede tomar. Ayudar al cliente a descubrir sus dones, talentos, deseos, valores, necesidades y sueños, así como ayudarles a entender qué es lo que les motiva e inspira.

3. Buenas relaciones intrapersonales: reconocer la otredad y respetar las ideas de los demás.

4. Resolver asertivamente sus problemas

5. Reconocer la perfección en cada situación: De lo que se trata aquí es de buscar y encontrar cómo un suceso, problema, situación o característica es perfecta, aun cuando claramente no lo es. Buscando comprender y reconocer la perfección primero, (en vez de ofrecer consejos, técnicas y soluciones de forma automática), es lo que el Coach hace de forma natural.

6. Poner rumbo a lo más importante: Lo que es más importante para el cliente cambiará, es la naturaleza de los individuos que se encuentran en una fase de

³⁰ YUKL, Gary. Liderazgo en las organizaciones. Editorial PRENTICE-HALL. 1994. En LOZANO CORREA, Luz Janeth. El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista EAN No. 63: mayo-agosto de 2008. P. 134

rápido crecimiento en sus vidas. El Coach es a la vez, rápido para identificar esa señal móvil y lo suficientemente flexible para ajustar el Coaching para ser efectivo en este nuevo camino.

7. Contar lo que se percibe: Los clientes confían en las observaciones e intuición del Coach para ayudarles a avanzar en la vida, así que cuanto más a menudo y más fácilmente un Coach pueda compartir lo que ve, siente y escucha, añade valor para ese cliente. A menudo, las indicaciones más sutiles y pequeñas son las que pueden actuar como poderosas guías y catalizadores en la vida o en el negocio del cliente.

“El coaching se podía definir según aquel que lo practica, bien como una técnica o herramienta poderosa de cambio que permite orientar a la persona hacia el éxito o bien, una filosofía de vida que, aunque pretenciosa suspira por un mundo mejor.”³¹ Es un proceso que valora el bienestar y la autorrealización. Posee una doble vía de ser y hacer. Por el lado del ser, hace referencia en el cuidarse a uno mismo, la calidad de vida y el crecimiento como seres humanos, mientras que por el lado del hacer es un procedimiento de fomentar los rendimientos y un estilo de liderazgo que obtiene buenos resultados desde cualquier ámbito en que se aplique el coaching. Es decir, el bienestar del individuo es primordial y el desarrollo humano es el método esencial de obtener los mejores resultados.

1.3.4 El coaching y el clima laboral

El coaching es un tema de actualidad mundial, como herramienta para la capacitación de líderes, se puede utilizar en muchas actividades relacionadas con el liderazgo, la gestión educativa y el mejoramiento de clima laboral, en el siguiente gráfico se ilustran algunas de las utilidades del coaching relacionadas con el clima laboral:

³¹ BOU PÉREZ Juan Fernando. Coaching para docentes. El desarrollo de habilidades en el aula. Editorial Club Universitario. San Vicente (Alicante). 2007. Tercera Edición. P. 11



Ilustración 4 El coaching y el clima laboral

Fuente: WISE Donald. Coaching para el liderazgo educativo. Guatemala, febrero de 2003.
P.12

Hay una gran relación entre coaching, liderazgo, comunicación, como parte del mejoramiento del clima escolar y educación como lo indica la ilustración N° 3. Una de las características del coaching es la versatilidad de herramientas que presenta y que le facilitan a un gestor docente la planeación, clarificar metas, tener una comunicación asertiva y abierta con los pares académicos y aumentar la confianza.

1.4 EL LIDERAZGO

La palabra liderazgo proviene del inglés “tolead” que significa guiar. Existen casi tantas definiciones de liderazgo como autores que lo han estudiado. Según el Diccionario de la Lengua Española (Vigésima Segunda edición) un Líder es una

persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. Jhon Maxwell, un autor, coach y conferencista que ha escrito más de 80 libros, que se centran principalmente en el liderazgo lo define como: “la capacidad y voluntad de conducir a hombres y mujeres a un propósito común y a un carácter que inspire confianza”³². Por otro lado, los psicólogos sociales lo definen como “el proceso por el cual una persona tiene la capacidad de influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional”³³

Dentro de los enfoques y teorías del liderazgo, Kirk Patrick y Locke, plantean la “teoría de los rasgos” y argumentan que en los líderes aparecen ciertos rasgos en mayor medida que en otras personas y son:

“Impulso: deseo de logro, ambición, dinamismo, tenacidad e iniciativa

Honestidad: fiabilidad e integridad.

Motivación de liderazgo: deseo de ejercer influencia sobre los demás para alcanzar metas compartidas.

Auto – confianza: Confianza en las propias habilidades.

Habilidad cognitiva: inteligencia y habilidad para integrar e interpretar una habilidad cognitiva, gran cantidad de información.

Creatividad: originalidad.

Flexibilidad: facilidad para adaptarse a las necesidades de los seguidores y para cambiar los requisitos de cada situación.

Pericia: Conocimiento de las actividades del grupo y asuntos técnicos relevantes.”³⁴

³² MAXWELL Jhon. Las 21 cualidades indispensables de un líder. Editores Caribe- Betanía. 2000. P. 4

³³ YUKL, Gary. Liderazgo en las organizaciones. Editorial PRENTICE-HALL. 199. En CASTRO SOLANO, Alejandro. Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor. Anuario de psicología 2008. Vol. 39. P. 335 – 350. Facultad de psicología de la Universidad de Barcelona. P. 334.

³⁴ KIRKPATRICK S, Locke E. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. J Appl Psychol 1996. En VIRAMONTES PÉREZ. José Arturo. Antología sobre administración II. P. 56. [Sitio en Internet]. Disponible en :

Sin embargo, se debe aclarar que el liderazgo no es una característica de la persona sino de la conducta. Y su éxito dependerá no solo de sus características, sino también de la forma de cómo se maneje el campo de las relaciones y de las tareas.

1.4.1 Referentes teóricos del liderazgo

Al hablar de liderazgo se puede hacer énfasis en una capacidad o competencia individual que todas las personas pueden ejercerlo, sin embargo no todos pueden desarrollarlo, perfeccionarlo o fortalecerlo, lo cual resulta sumamente importante en un mundo tan competitivo como el de hoy.

Existe la necesidad inconsciente de capacitar a los docentes para el uso circunstancial en el papel del líder, y es que algunas instituciones educativas se empeñan en impartir a su personal cursos para alcanzar un trabajo en equipo de alto desempeño, sin advertir que estos adiestramientos requieren el desarrollo de esa visión amplia del liderazgo, por lo que la iniciativa resulta un tanto frustrante. La ventaja principal de observar el liderazgo como una actitud general, demostrada por todos, permitiendo no sólo hacer mayor énfasis en su desarrollo, sino que facilita una mayor interacción del equipo para así intercambiar roles de manera constante, donde el aprendiz tendrá las mismas oportunidades del experto y viceversa, pues de acuerdo con las circunstancias y al nivel del conocimiento que cada cual posea, intervendrá en la parte del proceso que le corresponde. En educación existen varios paradigmas entre los que podemos citar: el humanista, conductista y constructivista.

1.4.1.1 Paradigma Humanista

El paradigma humanista es aquel que ve al hombre como un todo, forma procesos íntegrales en las personas y se enfoca en corrientes filosóficas como el existencialismo; es decir, forma su propia vida:

El ser humano es electivo y por ende capaz de elegir su propio destino.

Establece sus propias metas de vida.

Es responsable de sus propias elecciones.

1.4.1.2 Paradigma Conductista

El paradigma conductista está centrado en el proceso estímulo- respuesta, el comportamiento es aprendido por reforzamiento o imitación; es decir, se basa en analizar las respuestas que tienen los sujetos en general al momento de recibir un estímulo, por tanto el maestro debe propiciar un ambiente apropiado para ese reforzamiento. El maestro sigue una línea de aprendizaje, una metodología que sigue al pie de la letra, y reconoce a los alumnos cuando han realizado un buen trabajo.

Permite que cada persona trabaje según su propio ritmo y posibilidades. En el paradigma conductista los docentes no toman en cuenta la actitud motivacional y afectiva, no existe interacción o debate entre el profesor y los alumnos.

1.4.1.3 Paradigma Constructivista

Este tipo de paradigma es el más reciente, en este lineamiento el maestro no trata de enseñar, solo puede hacerlo después de que los alumnos lo han intentado por sí mismos. El profesor debe propiciar situaciones donde el alumno construya los conocimientos de manera natural y espontánea, adquiriendo confianza en sus propias ideas y permitiendo desarrollarlas por sí solos. Su papel fundamental consiste en promover una atmósfera de participación y reciprocidad, de respeto y confianza, dando oportunidad para el aprendizaje a

través de planteamientos de problemas; como por ejemplo, que el maestro encargue un trabajo y que el alumno sea capaz de resolverlo por sus propios medios, su creatividad, experiencia y métodos explotando así su potencial, siempre con la asesoría guiada del maestro logrando una retroalimentación entre ambos.

1.4.2 El coaching y el liderazgo

El Coaching se fundamenta en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción y de aprendizaje es dinámica y flexible; dado que el coaching es “un comportamiento de liderazgo significativo y duradero que influye en las personas de tal manera que el permanente compromiso y competencias dirijan sólidamente a un óptimo desempeño como también un óptimo resultado mediante un proceso de interacción con otros. Por lo tanto; se requiere de un coach (líder) que cuente con competencias hacia el crecimiento personal y profesional, que posea una visión, ambiciosa y trascendente, y que mediante su ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, oriente al equipo hacia sus objetivos”³⁵

En otras palabras se puede entender cómo un líder que promueve la unidad del equipo, es sencillo, cálido, empático, escucha, observa sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

6. Lefcourt³⁶ propone una relación completamente distinta entre liderazgo y personalidad; el hábito de tener éxito en todo lo que se emprende, dice, da origen a confianza en sí mismo y a competencia para asumir funciones de mando. Para lograr buenos resultados el hombre necesita emprender tareas arriesgadas; que la formación de “líderes” apta y segura de sí mismos, requiere oportunidades para

³⁵ LOZANO COREA, Luz Janeth. El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista EAN No. 63: mayo-agosto de 2008. P. 127.

³⁶ LEFCOURT, H. M. (1984). Cross-cultural Research with the locus of control construct. En H. Lefcourt (Eds). Research with the Locus of Control Construct: Extensions and Limitations. (pp. 209-291). Londres: Elsevier. Citado por Moreno y Hernández

llevar a cabo tareas que los preparen y no tareas insignificantes, rutinarias y triviales; además el éxito debe atribuirse a esfuerzos personales.

7. Peter Drucker en el libro “El líder del futuro”, se puede referir que “...pueden haber líderes natos, pero seguramente son demasiado pocos para contar con ellos. El liderazgo debe aprenderse y puede aprenderse...”³⁷ “El líder del pasado era una persona que sabía cómo decir. El líder del futuro será una persona que sepa cómo preguntar”.³⁸ En la mayoría de los casos, el líder del futuro no sabrá lo suficiente para decirle a la gente lo que tiene que hacer. El mundo cambia con demasiada rapidez. El líder eficaz del futuro constante y eficientemente preguntará, aprenderá, tratará de averiguar más y crecerá. El líder que no pueda continuar aprendiendo y creciendo no tardará en quedar anticuado en el mundo siempre cambiante del futuro. El líder del mañana solicitará de las personas que tienen interés en la empresa ideas, opiniones y retroalimentación, lo que hará a través de encuestas de satisfacción, llamadas telefónicas, correos electrónicos, Internet, diálogo personal, etc.

1.4.3 El liderazgo en la educación

Al hablar de liderazgo se puede hacer énfasis en una capacidad o competencia individual que todas las personas pueden ejercerlo, sin embargo no todos pueden desarrollarlo, perfeccionarlo o fortalecerlo, lo cual resulta sumamente importante en un mundo tan competitivo como el de hoy.

El liderazgo es tarea de todos los docentes y directivos docentes³⁹,” en cada individuo existe un gran potencial para motivar a otros y, de hecho, todos influimos en alguna medida en las personas con las que nos relacionamos”. Todo educador es un líder, pues, además de su labor propiamente docente lo cual implica un

³⁷ DRUCKER Peter. El líder del futuro. Editorial Deusto, 2004 p. 2

³⁸ *Ibíd.*, p. 2

³⁹ MOLINAR VARELA, Miriam Consuelo. Liderazgo en la labor docente. Mad, S.L. Primera edición. España Febrero de 2005. P. 5

liderazgo intelectual, desempeña un papel trascendente en el desarrollo y la formación de actitudes y valores en sus alumnos, hecho que repercutirá en la vida futura de éstos y por lo tanto en la Institución Educativa, comunidad y país donde ejerzan su profesión.

De otro lado, considerando la importancia de la motivación del docente y del directivo docente, es un proceso que conduce a experiencias en las cuales puede ocurrir el aprendizaje; energiza y activa a los alumnos y los mantiene en la dirección correcta. Así pues, el liderazgo emanado en la motivación en el aula afecta tanto al aprendizaje como la conducta de los alumnos y estimula a aprender más. Y además una buena forma para evitar problemas de conducta es involucrar a los alumnos en el aprendizaje. Además esta actitud de líder ayudará a propiciar un clima laboral excelente en la institución.

El docente no solo forma la sociedad del mañana, sino también a quien va a dirigirla, por lo tanto, es de vital importancia que nuestra práctica pedagógica considere los aspectos anteriores, que nos haga ser mejores modelos académicos y de vida. Al optar por un estilo de liderazgo se opta por un estilo de sociedad, por un tipo de futuro ciudadano, por una forma futura de decidir y solucionar los problemas, por una forma de cambio, por el compromiso y solidaridad. Por ello la función como líderes educativos es mucho más trascendental que la de cualquier otro líder organizacional.

El profesor no sólo se debe limitar a ejercer funciones en un aula, sino que debe ser consciente que su labor puede extenderse a otros ámbitos de su entorno. Todo profesor está llamado a cumplir con una misión especial, y es la de ser líderes en el campo educativo en que se desenvuelve.

El perfil del docente y del directivo docente quienes deben actuar eficazmente como promotores dentro del ámbito de la comunidad educativa y de la comunidad circundante en general requiere reunir algunas de las siguientes cualidades:

- “Un estado de equilibrio y madurez psíquica que le permita enfrentarse adecuadamente a los diversos problemas y múltiples presiones que se presenten en su trabajo con estudiantes, pares académicos y directivos.
- Confianza en las capacidades de sus estudiantes y compañeros de trabajo, para resolver sus propios conflictos y evolucionar adecuadamente.
- Flexibilidad mental y emotiva, que implicaría una capacidad de saber analizar rápido y con precisión las causas potenciales de un determinado conflicto o situación grupal y articular las posibles soluciones.
- Apertura, tolerancia y disponibilidad a los otros, a sus sentimientos, sugerencias e ideas, que conllevaría un esfuerzo para no juzgar desde nuestros propios esquemas de referencia.
- Competencia interpersonal, que implicaría la capacidad para establecer relaciones auténticas y funcionales con los otros.”⁴⁰

Existe la necesidad inconsciente de capacitar a los docentes y directivos para el uso circunstancial en el papel del líder, y es que algunas instituciones educativas se empeñan en impartir a su personal cursos para alcanzar un trabajo en equipo de alto desempeño, sin advertir que estos adiestramientos requieren el desarrollo de esa visión amplia del liderazgo, por lo que la iniciativa resulta un tanto infructuosa. La ventaja principal de observar el liderazgo como una actitud general, demostrada por todos, permitiendo no sólo hacer mayor énfasis en su desarrollo, sino que facilita una mayor interacción del equipo para así intercambiar roles de manera constante, donde el aprendiz todos los miembros de la comunidad

⁴⁰ TRASVEN, Mariel. Liderazgo Del director para el desempeño laboral de los docentes. Universidad Santa María de Canato. 2013. [Sitio en Internet]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/liderazgo-director-desempeno-laboral-docentes-ente-educativo-venezolano/>. Consultado. Mayo 28 de 2015.

educativa tendrán las mismas oportunidades, pues de acuerdo con las circunstancias y el nivel del conocimiento que cada cual posea, intervendrá en la parte del proceso que le corresponde.

Para Marta Nusbaunn⁴¹ es importante que el docente ostente una excelente capacitación en gestión social y en gerencia social teniendo en cuenta la dimensión humana que es propia del oficio de educar. Si el docente no tiene calidades de líder estaría desconociendo la vocación humanista que está implícita en la naturaleza de enseñar. No se puede olvidar que su labor se realiza en una organización o institución que para su funcionamiento tiene un aparato administrativo y las relaciones entre unos y otros deben ser óptimas, basadas en el desarrollo ético y socio afectivo de la persona, así se mantendrá un buen clima laboral y una mejor productividad.

La propuesta de Nussbaum es un liberalismo político renovado, que vincula para el mundo actual las dimensiones técnica y práctica de la política, que pretende proteger la libertad individual, garantizar oportunidades materiales de realización personal y promover la cohesión social mediante prácticas solidarias, de respeto y reconocimiento recíproco. “Es también la promesa de un mundo más humano, justo, compasivo, amoroso y comprometido con el bienestar ajeno. Estamos hablando entonces de la necesidad del desarrollo socio afectivo en la escuela para poder lograr lo propuesto”.⁴²

1.5 SOCIO AFECTIVIDAD

⁴¹ Nussbaum filósofa estadounidense ha desarrollado un trabajo innovador en el estudio de las emociones, con implicaciones para la ética, el liderazgo y la educación. NUSBAUNN Marta. Libertad de conciencia: el ataque a la igualdad de respeto. "Vivir en democracia implica respetar el derecho de las personas a elegir estilos de vida con los que no estoy de acuerdo" (entrevista de Daniel Gamper Sachse) Traducción de Patricia Sole Beltrán. Buenos Aires/Madrid, Katz editores, 2011, ISBN 9788492946358 (En coedición con el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona.

⁴² ARJONA PACHÖN, Gabriel Enrique Democracia y liberalismo político. La perspectiva de Martha Nussbaum Colombia Internacional 78, mayo a agosto de 2013, 236 pp. ISSN 0121-5612, p.177.

Se debe reconocer a los maestros como actores claves para la transformación social, descubriendo su dimensión socio afectiva en diálogo con el rol docente. El trabajo escolar desde la perspectiva de la socio afectividad incluye proveer herramientas que le faciliten a los actores de la comunidad educativa comprenderse a sí mismo y comprender al otro, identificando necesidades e intereses propios y ajenos en un equilibrio armónico para la buena convivencia. Asimismo, el desarrollo del autoconocimiento potencia en ellos el control emocional, la automotivación y les ayuda a identificar sentimientos y actitudes para entender sus comportamientos; a su vez, este conocimiento facilita la comprensión de los intereses y motivaciones del otro, la actitud empática, la comunicación asertiva y el respeto de los derechos del otro sin renunciar a los propios.

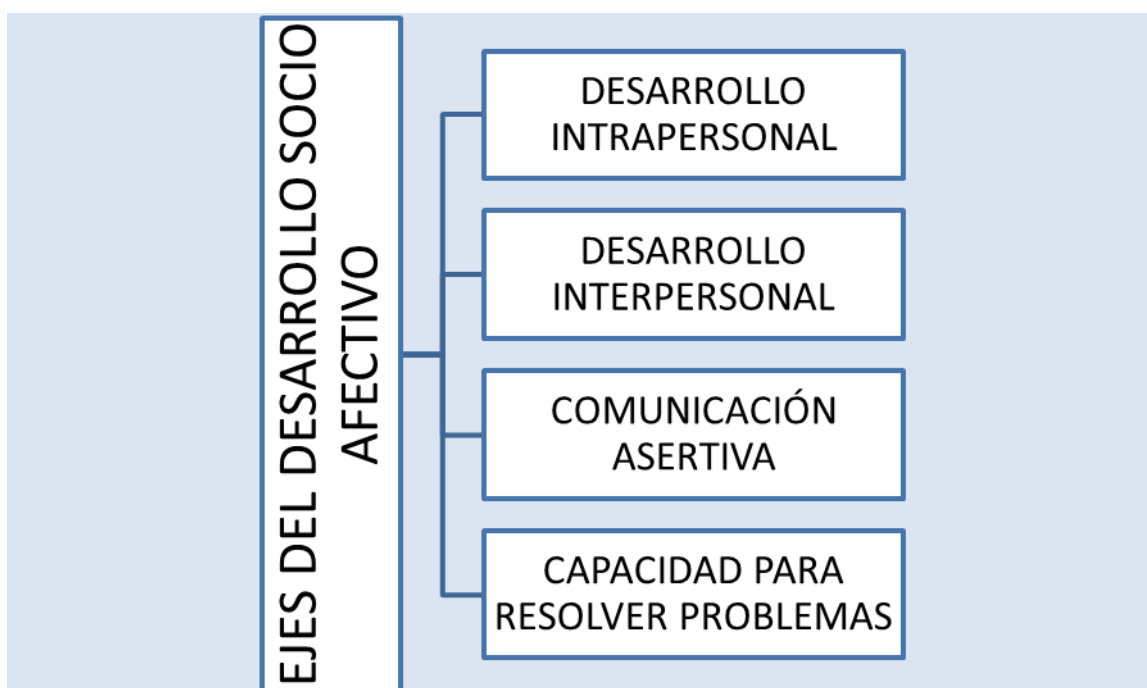
Desde la SED se trata el tema de la socio afectividad y el rol docente para fortalecer el clima escolar, de ello se concluye que la proyección del desarrollo socio afectivo en la escuela inevitablemente impactará al resto de la sociedad. En el clima escolar favorable deben coexistir varios elementos:

1. Liderazgo democrático de los directivos.
2. Corresponsabilidad de todos los agentes educativos institucionales en la transversalidad de ese clima.
3. Comunicación efectiva y dialógica dentro de la institución, para expandir la capacidad de escucha de los directivos y docentes.
4. Relaciones respetuosas, cálidas y acogedoras dentro del aula.
5. Relaciones respetuosas entre los miembros de la institución, en los espacios escolares localizados fuera del aula.
6. Relaciones participativas de la institución con el entorno escolar.

Todos ellos elementos de que trata el desarrollo socio afectivo en el ser humano. Desde la propuesta de la SED se reconocen una multiplicidad de aspectos involucrados en el desarrollo socio afectivo vistos desde cuatro ejes: “el

intrapersonal orientado hacia la capacidad de manejar las propias emociones; el interpersonal, como forma de comprender y abordar todos los elementos socio afectivos y su impacto en la relación con el otro; el de comunicación asertiva, que da cuenta de los procesos lingüísticos involucrados en la interacción humana; y la capacidad para resolver problemas, como estrategia que busca la armonía consigo mismo, con los contextos de interacción social y el medio ambiente al encontrar formas creativas, asertivas, dialogantes y pacíficas para resolver el conflicto y la diferencia”⁴³.

En la siguiente gráfica se resumen los ejes del desarrollo socio afectivo propuestos por la SED⁴⁴ y que son claves en el buen desempeño del docente y el buen clima laboral:



⁴³ SED. DESARROLLO SOCIOAFECTIVO REORGANIZACIÓN CURRICULAR POR CICLOS Herramienta pedagógica para padres y maestros Documento en construcción. Alcaldía Mayor de Bogotá Secretaría de Educación Subsecretaría de Calidad y Pertinencia Dirección de Educación Preescolar y Básica. Bogotá. 2012. P.18

⁴⁴ *Ibíd.*, p.73

Ilustración 5 Ejes del desarrollo socio afectivo
Fuente: Loa autores de la investigación

A partir de los ejes socio afectivos se permite la posibilidad de adquirir unas herramientas para la construcción de un clima laboral adecuado que permita el crecimiento personal de los maestros y los directivos docentes, pues son ellos, como líderes de las instituciones, los que sin duda tienen una mayor probabilidad de llevarlas a la práctica. Estas son:

- Apoyo a los profesores nuevos. Conceder una especial atención a los nuevos docentes se relaciona con una cultura de apoyo e integración que facilita la cohesión de la comunidad educativa y, por tanto, favorece el clima laboral.
- Empoderamiento de los profesores e integrantes del equipo directivo.
- Disminución de conflictos
- Mayor motivación laboral

1.6 CLIMA LABORAL

El “clima laboral”⁴⁵ es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

La buena gestión puede proporcionar terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos y aporta herramientas para mejorar de ese ambiente con el uso de técnicas adecuadas y buenas prácticas directivas. Mientras que un “buen clima” se orienta hacia los

⁴⁵ MAYO Elton, Ekvall y Arvonon, y de Bloch y Hababou. Tomado de Artículo “Reglas de oro de un Buen Clima Laboral”, Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa.

objetivos generales, un “mal clima” destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

1.7 MARCO LEGAL

La Constitución Política de 1991 y la Ley General de Educación –115 de 1994– ha establecido la política educativa en función del ideal de ciudadano y ciudadana que esas mismas normas proyectan a través de los derechos y deberes que les atribuyen. En esencia, toda la legislación y la política administrativa colombianas consagran el derecho fundamental de las personas a acceder a educación y asumen la responsabilidad de garantizar la calidad del servicio educativo, lo mismo que su prestación a todos los sectores y grupos humanos. En la normatividad se perfila, igualmente, una política progresiva, que asegure a todos un desarrollo personal y colectivo en beneficio de toda la sociedad.

La Educación en Colombia es un derecho fundamental contemplado en la Constitución Política de Colombia, en donde el Título II, Capítulo 1, Artículos 67, 68, Y 69, especifica lo siguiente: “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.”⁴⁶

Los artículos mencionados hacen mención explícita a la educación en Colombia y literalmente estipulan:

El Artículo 67 dice “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social: con él se busca el acceso al conocimiento, la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura.

⁴⁶ Constitución Política de Colombia. 1991. Título II, Capítulo 1, Artículos 67, 68, Y 69. Editorial Temis, 2015

La educación formará al Colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica el trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del medio ambiente.

El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los 5 y los 15 años de edad y que comprenderá como mínimo un año de preescolar y nueve años de educación básica.

La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos.

Corresponde al Estado “regular la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por la calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio.”⁴⁷

El Artículo 68 de la C.P.N. dice que: “Los particulares podrán fundar establecimientos educativos. La Ley establecerá las condiciones para su creación y gestión. La comunidad educativa participará en la dirección de las instituciones de educación.” “La enseñanza estará a cargo de las personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica. La ley garantiza la profesionalización y dignificación de la actividad docente...”⁴⁸

La Ley 115 de 1.994 (y su Decreto Reglamentario 1860) por la cual se expide la Ley General de Educación define en su artículo 1º la educación como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

⁴⁷ *Ibíd.*, p. 52

⁴⁸ *Ibíd.*, p. 52

El Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación”. Reúne toda la normatividad en educación. Es visto como un instrumento jurídico único que facilita la consulta y aplicación de los mandatos relacionados con la educación en el país.

En este decreto se recogen todas las disposiciones, orientaciones y reglamentaciones para el sistema educativo colombiano; se realizaron algunos ajustes a las normativas que así lo requerían, para adecuarlas a la realidad institucional y legal vigente, sin que esto afecte los actos administrativos expedidos a la luz de los decretos fuente de la compilación.

Con este decreto, toda la regulación pertinente a la educación está presentada en un solo documento, ofreciendo al sector y al público en general una herramienta reglamentaria clara, organizada y actualizada; por lo tanto, no es necesario remitirse a las disposiciones previas a este.

El Decreto 490 de 28 de marzo de 2016 es el encargado de reglamentar los tipos de empleos del Sistema Especial de Carrera Docente y su provisión. Aplica a los educadores que ingresen al sistema especial de carrera docente de acuerdo con las disposiciones previstas en el Decreto 1278 de 2002, para prestar sus servicios en instituciones educativas oficiales de entidades territoriales certificadas en educación, como a los oficiales a la fecha de entrada en vigencia de este capítulo se encuentren en ejercicio de sus funciones. Establece la existencia de Docentes líderes de apoyo que “son los docentes que desarrollan su actividad académica a través de proyectos pedagógicos y otras actividades de apoyo para la formación integral de los estudiantes, relacionadas con la orientación y convivencia escolar; el fortalecimiento de competencias matemáticas, comunicativas y científicas; las áreas transversales de enseñanza obligatoria; el uso como espacio pedagógico del bibliobanco de textos, las bibliotecas y el material educativo para desarrollar proyectos de oralidad, escritura y lectura; el desarrollo de proyectos de mejoramiento de la calidad educativa; la aplicación de modelos pedagógicos

flexibles para la prestación del servicio educativo; y las necesidades que surjan de la puesta en marcha de los planes de estudio y los proyectos educativos institucionales. Igualmente, son responsables de las demás actividades curriculares complementarias que les sean asignadas por el rector o director rural en el marco del proyecto educativo institucional del establecimiento educativo”.⁴⁹

El Decreto 501 del 30 de marzo de 2016, reglamenta la Jornada Única en los establecimientos educativos oficiales y el Programa para la Implementación de la Jornada Única y el Mejoramiento de la Calidad de la Educación Básica y Media. Se destaca en este Decreto la importancia de revisar y ajustar el Proyecto educativo Institucional y reformular el currículo y el Plan Estudios, para alinearlos con los estándares de Competencias básicas y Ciudadanas, las orientaciones pedagógicas, los lineamientos curriculares y los Derechos Básicos de Aprendizaje propuestos por el Ministerio de Educación nacional.

1.7.1 Ministerio de Educación Nacional, Guía N°34 para el mejoramiento institucional

En esta guía se aclara que la gestión del establecimiento educativo abarca varias áreas, procesos y componentes. La gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales son: Gestión directiva que se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Ésta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

En cuanto al clima escolar, éste expresa que “es necesario crear un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los

⁴⁹ Decreto Reglamentario Ministerio de Educación Nacional No. 490 DE 2016 Artículo 2.4.6.3.3. Tipos de cargos docentes, numeral 2. Bogotá D.C. 28 de marzo de 2016.

aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución. Pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles. Así mismo que la institución debe evaluar periódica y sistemáticamente la contribución de los diferentes equipos en relación con el logro de los objetivos institucionales y con el fortalecimiento de un buen clima institucional, y a partir de estas evaluaciones, implementará acciones de mejoramiento”.⁵⁰

Los indicadores que presenta la guía 34 del MEN para trabajar por el buen clima escolar son: Pertenencia y participación, ambiente físico e Inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar del alumnado, manejo de conflictos, manejo de casos difíciles.

Como se puede ver el liderazgo ayuda a los directivos y miembros de una comunidad educativa a crear una mirada propia sobre el aprendizaje en la escuela a partir de una gestión impecable y fundada en alianzas significativas. Eso constituye una escuela de calidad en la cual los factores son elementos importantes a considerar, pero no son determinantes ni obstáculos ineludibles para los alumnos en su proceso de adquisición de los aprendizajes.

Es importante tener en cuenta que el liderazgo se da en todos los escenarios de la educación, es decir, debe ser promovido por toda la comunidad educativa y para ello debe tenerse presente que la escuela o institución educativa, debe generar desarrollo personal de todos sus integrantes para que verdaderamente se dé un cambio en el contexto propio en el cual está; para ello, se debe tener conciencia sobre la importancia de hacer de cada institución un lugar efectivo para la promoción de la visión y misión de cada persona y de la organización. Pero para

⁵⁰ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Guía N° 34 para el mejoramiento institucional de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento. ISBN: 978-958-691-306-5. Copy Right. 2008 primera edición. P.28

lograr esto, se necesita reflexionar sobre la función del liderazgo en cada uno de los agentes de la comunidad educativa para hacer de la gestión una realidad que vaya más allá de la planeación o del discurso de las directivas o docentes.

1.8 EL CLIMA LABORAL EN DOCENTES Y DIRECTIVAS DEL COLEGIO MARCO FIDEL SUÁREZ I.E.D. DE LA LOCALIDAD VI EN BOGOTÁ D.C.

1.8.1 Caracterización del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de la localidad VI en Bogotá D.C.

El colegio Marco Fidel Suárez I.E.D tiene sus orígenes en el año 1969, en un lote que formó parte de una gran Hacienda que perteneció al señor Secundino Navarro, después de su fallecimiento, el lote quedó en poder del D.E., destinando una parte para la construcción del Parque El Tunal y la otra para la construcción de cuatro escuelas distritales Bloque A, Bloque B, Bloque C, y Bloque D, las labores académicas comenzaron en 1970, época en la que se debió cambiar de la doble jornada a la jornada de 8:00 a.m. a 1:00 p.m., por la intensidad del invierno; inicialmente funcionaba primaria en los dos bloques de la Institución, A comienzos de 1976 se pensó en crear la Universidad Distrital en estos predios pero la comunidad hizo un paro en protesta y se consiguió que en 1978 se crearan los edificios de las Unidades Básicas en las que empezó a funcionar el bachillerato y las que recibieron los nombres de Unidad Básica Rafael Uribe Uribe, Unidad Básica José María Córdoba, Unidad Básica Marco Fidel Suárez, hoy en día Colegio Marco Fidel Suárez, Unidad Básica Ciudad de Bogotá. Su primer Rector fue el Licenciado Edmundo Ángel Mahecha, quien desempeñó este cargo hasta enero de 1982, siendo sucedido por el padre Hernán Bustos en la Jornada de la mañana y el Licenciado Ciro Vera Muñoz en la jornada de la tarde, luego estuvo en la jornada de la mañana el Licenciado Miguel Ángel Bohórquez, lo sucedió el Licenciado Pedro Palacios, posteriormente el Licenciado Fernando Castellanos, la Licenciada Mery Méndez, la licenciada Flor Alba Angulo en 1994 y desde 1997 el Licenciado Luís Ramón Ayala Barrera, quien finaliza e inicia el nuevo milenio y hasta la presente fecha.

El I.E.D Marco Fidel Suárez, está orientado por principios de igualdad, equidad, libertad, justicia, responsabilidad, enmarcada en las normas vigentes que rigen el sistema escolar colombiano (Constitución Política de Colombia, Ley 115 de 1994, Ley 715 de 2001 y Decretos Reglamentarios). En aras de formar actores educativos que sean personas competentes como ciudadanos, como productores y como miembros de la gran familia colombiana; capaces de desarrollar valores para la sana convivencia, el trabajo y el conocimiento, propendiendo por una vida escolar equilibrada y armónica.

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1.COLEGIO MARCO FIDEL SUAREZ IED. | 9.HUMEDAL TUNUELO. |
| 2.COLEGIO JOSE MARIA CORDOBA IED. | 10. BARRRIO SAN CARLOS. |
| 3.COLEGIO CIUDAD DE BOGOTA IED. | 11..BARRIO SAN VICENTE. |
| 4.PARQUE EL TUNAL. | 12.BARRIO EL CARMEN. |
| 5.HOSPITAL TUNAL | 13.COLEGIO TECNOLOGICO DEL SUR. |
| 6.CENTRO COMERCIAL TUNAL. | ZONA COMERCIAL |
| 7.COLEGIO INEM SANTIAGO PEREZ-UNIVERSIDAD DISTRITAL | CAMINOS INSEGUROS |
| 8.COLEGIO RAFAEL URIBE URIBE IED. | ZONAS DE CONFLICTO. |

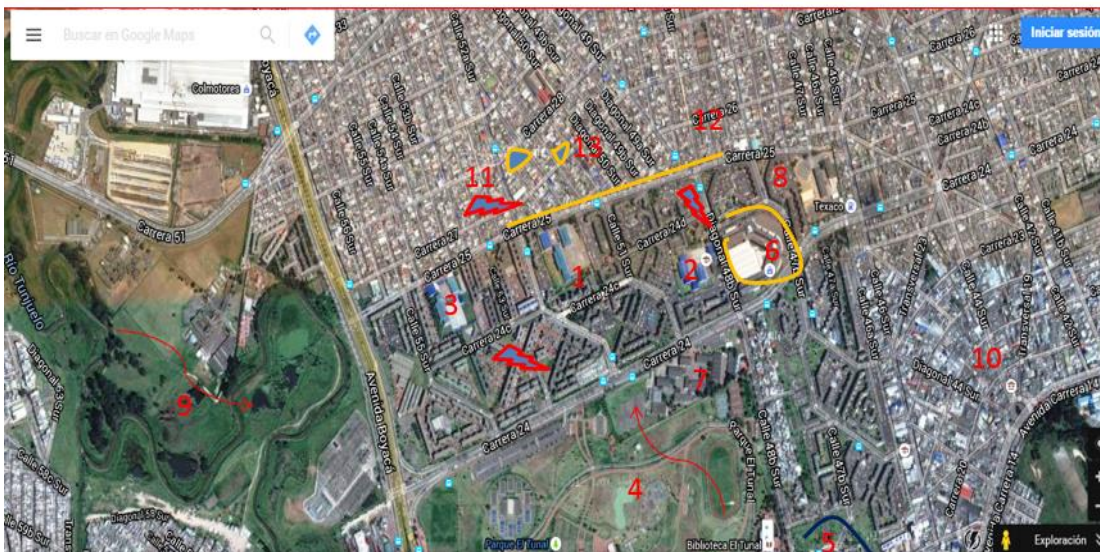


Imagen 1 Cartografía social del colegio Marco Fidel Suárez IED
Fuente: Google Maps



Imagen 2 Planta física del colegio Maro Fidel Suárez IED
Fuente: Los autores de la investigación.

VISIÓN INSTITUCIONAL: “Orientados en nuestro modelo pedagógico epistemológico-dialogante, hacia el año 2015 la Institución Educativa Distrital Marco Fidel Suárez de educación inclusiva , alcanzará el nivel alto en pruebas SABER 11, será líder en lo deportivo y en lo cultural, se fortalecerá el dominio de un segundo idioma y el uso de las TIC; se trabajará en la articulación con entidades de educación técnica y superior y las alianzas con el sector productivo, para formar hombres y mujeres integrales e idóneos, que promuevan el respeto a la vida y la paz, en búsqueda de calidad total.”⁵¹

MISIÓN INSTITUCIONAL “Somos una institución educativa de carácter oficial inclusiva, con los niveles de preescolar, básica, media y media técnica. Fundamentada en principios humanísticos y axiológicos hacia la formación de un ciudadano integral: preparados en lo académico, en lo técnico laboral, en el manejo de nuevas tecnologías, con gran capacidad en procesos de pensamiento,

⁵¹ [Sitio en Internet]. Disponible en: https://convivenciacomarfisú.files.wordpress.com/2010/07/manual-de-convivencia_2012.pdf, Consultado. Mayo de 2015.

que propenda por valores culturales, deportivos, y de convivencia pacífica, impulsando políticas de calidad y basados en la Constitución Nacional.”⁵²

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL: A través de la educación basada en valores, la I.E.D Marco Fidel Suárez, tiene como fundamento filosófico “formar personas integrales, competentes y capaces de contribuir a la transformación de la sociedad actual, aportando sus conocimientos para que ésta sea más justa y equitativa, donde cada individuo pueda expresarse y autorrealizarse, a partir de la experiencia de vida, donde los valores sean parte esencial del ser”⁵³

1.8.2 Caracterización de la planta docente del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D-Bogotá

DIRECTIVOS

CARGO	CANTIDAD	GÉNERO	SECCIÓN
RECTOR	1	MACULINO	INSTITUCION
COORDINADOR CONVIVENCIA	2	MASCULINO	BACHILLERATO
COORDINADOR ACADEMICO.	3	FEMENINO	BACHILLERATO PRIMARIA
LIDER MEDIA FORTALECIDA	1	MASCULINO	MEDIA VOCACIONAL

DOCENTES

AREAS	MUJERES	HOMBRES	JORNADA TARDE	JORNADA MAÑANA
TECNICAS Y EXPRESION	7	9	7	9
HUMANIDADES	10	6	7	9
SOCIALES	8	6	6	8
MATEMATICAS	7	5	5	7
CIENCIAS	9	5	6	8
PRIMARIA	22	10	15	17
ORIENTADORES	3	1	2	2
TOTALES	66	42	48	60

Tabla 2 Planta docente del colegio Marco Fidel Suárez IED

Cuadro N°3 Caracterización de la planta docente del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. Bogotá

⁵² [Sitio en Internet]. Disponible en: <http://colegiomarcofidelsuarez6.blogspot.com.co/>. Consultado. Mayo 12 de 2015

⁵³ Ibíd., Página 1.

Fuente: Archivo Institucional.

1.8.3 Trabajo de campo para diagnosticar el clima laboral y el manejo del liderazgo en docentes y directivas

Se realizó una encuesta virtual a 26 miembros de la Institución Educativa Distrital Colegio Marco Fidel Suárez, jornada de la tarde para determinar la percepción general del clima laboral. La valoración estaba en el rango de 1 a 5, donde 1 es la calificación más baja (percepción negativa) y 5 la calificación más alta (percepción positiva).

Al consultar sobre aquellos aspectos que tensionan el clima laboral en el colegio, la atención de los directivos se centra en elementos circunstanciales de la relación que establecen con los docentes como: (Ver anexo B instrumento aplicado a docentes y directivos docentes encuesta. y anexo D análisis gráfico del instrumento aplicado)

Los resultados de la encuesta inicial sugieren que: se tiene según la encuesta que la relación entre los docentes es poco armónica, por cuanto el 30.7% de los encuestados están en desacuerdo con la afirmación “la relación entre los docentes es armónica”, y el 26.9% muy en desacuerdo. Entendida la armonía como elemento indispensable para lograr que en el colegio se pueda mantener un buen clima laboral, donde se piense en el bien común, sin importar cuán diversos sean sus individuos, siempre y cuando trabajen al unísono, evidencia una carencia de relaciones armónicas que incide negativamente en el clima laboral del colegio. Al revisar La relación entre directivos y docentes es armónica la situación, muestra que el 30.7% está en desacuerdo y otro 30.7% está muy en desacuerdo dejando evidenciado que más del 50% de los encuestados percibe un ambiente laboral deficiente en este aspecto.

La convivencia entendida como la capacidad de los docentes para trabajar juntos, entregando lo mejor de cada uno y fomentando relaciones de trabajo solidarias y

productivas para facilitar el alcance de los objetivos institucionales. Y a la afirmación “La convivencia entre docentes está basada en el respeto, la equidad y el dialogo”, la respuesta de los encuestados deja evidenciar un problema de deterioro de las relaciones por cuanto el 53% está en desacuerdo con la afirmación y solo el 7.6% muy de acuerdo. El tema de convivencia entre docentes y directivos muestra como el 30.7% está muy en desacuerdo con la afirmación “La convivencia entre directivos y docentes está enmarada en el dialogo y el respeto” y solo el 15.3% muestran un total acuerdo.

El trabajo colaborativo es la conformación de un grupo de sujetos homogéneos (con conocimientos similares en el tema), donde no surge un líder como en un trabajo de grupo normal, por el contrario, el liderazgo es compartido por todos los integrantes. Cuando se indaga en los docentes sobre el tema, con la afirmación “Se evidencia en la Institución un trabajo colaborativo entre docentes” solo el 19.2% está de acuerdo con la afirmación y el 30.7% de los docentes le es indiferente.

Lo anterior muestra como hay una falencia en el tema del trabajo colaborativo y cooperación que incide en el malestar en el clima laboral de la institución. Al indagar sobre si se evidencia un trabajo colaborativo entre directivos y docentes, el 26.9% de los encuestados expresan estar muy en desacuerdo, frente al solo 15.3% que están muy de acuerdo. Ello lleva a que los investigadores concluyan que hay poca actividad en equipo entre docentes y directivos docentes, permitiendo esta situación que el clima laboral sea poco favorable.

A la afirmación “La comunicación entre docentes es asertiva” el 34.6% estuvo muy en desacuerdo y el 15,3% le es indiferente. Ello permite concluir que dentro de la planta docente del colegio se tienen problemas de comunicación. Es decir hay falencias en el trato abierto y sincero, hay vacíos de comunicación y por ende, se pueden presentar malos entendidos que pueden entorpecer las relaciones interpersonales o los resultados que se buscan en pro de la institución. Cuando se indagó sobre si “La comunicación entre directivos y docentes es

asertiva” el 34.6% de los encuestados expresaron estar en desacuerdo, develando un gran problema que influye directamente en el clima laboral, por cuanto la comunicación asertiva influye en la productividad, competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. De ahí, el papel crucial que cumple la comunicación eficaz para que se propicie un clima laboral satisfactorio y, por consiguiente, adecuado para el buen funcionamiento del colegio. La comunicación asertiva en la organización permite a la alta gerencia a tomar decisiones más acertadas para su empresa y pueden desarrollar estrategias de crecimiento continuo y sostenible.

A la afirmación “Los docentes de la Institución muestran una actitud proactiva” el 34.6% respondió muy en desacuerdo, frente al solo 15,3% lo que significa que en el ámbito laboral del colegio los docentes no trabajan por impulsar metas y desafíos y les falta asertividad, generando un grado reactividad, donde sólo se está bien cuando el entorno está bien; dependiendo de las circunstancias en vez de generarlas y manejarlas; creando ello un malestar en el clima laboral. Y a la afirmación “Los directivos de la Institución evidencian una actitud proactiva” el 26.9% de los encuestados están de acuerdo, y el 23.0% están muy de acuerdo, lo que muestra que en cierta medida entre directivos y docentes se reconoce que hay pocos desacuerdos frente a la proactividad, sin embargo, no es el estado óptimo, toda vez, que se puede mejorar.

Cuando se indaga si “Los docentes se caracterizan por tener sentido de pertenencia frente a la Institución” el 30.7% estuvo de acuerdo (8 encuestados) y el 26.9% muy en desacuerdo (7 encuestados) porcentaje que sugiere que aún falta trabajo para que se fortalezca este aspecto. Toda vez que el sentido de pertenencia conlleva la integración general, la formación de equipos de trabajo eficientes, aspectos de suma importancia e incide en el clima laboral. Los encuestados sienten que no es evidente el sentido de pertenencia en los directivos de la Institución, por cuanto el 53% dicen que le es indiferente o están en desacuerdo frente al tema, lo que genera un deterioro del clima laboral.

A la afirmación “La capacidad para resolver problemas entre docentes es óptima”, el 34.6% de los encuestados está en desacuerdo, Los docentes en su mayoría muestran un desacuerdo, lo que deja abierta la posibilidad una carencia de habilidades comunicativa para resolver problemas en la institución. Estos resultados sugieren que se debe fortalecer el tema y consecuentemente se fortalecerá el clima laboral.

Cuando se afirma “Los docentes muestran capacidad de liderazgo en todas sus actividades laborales” el 34.6% de los encuestados están de acuerdo, frente al 7.6% muy en desacuerdo, deja ello evidencia de la necesidad de fortalecer este aspecto por cuanto todos los docentes por naturaleza deben tener características de líderes. Y la falta de liderazgo genera desmotivación, provoca que un grupo de trabajo no funcione correctamente. (Ver anexo B instrumento aplicado a docentes y directivos docentes encuesta. y anexo D análisis gráfico del instrumento aplicado).

El anterior diagnóstico permite concluir, la carencia de elementos socio afectivos y de liderazgo para que exista un buen clima laboral y la necesidad de diseñar e implementar una propuesta de gestión que permita buscar el fortalecimiento del clima laboral de los docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de la localidad VI en Bogotá D.C.

CAPÍTULO 2 PROPUESTA CELIS (Coaching educativo, liderazgo y socio afectividad), PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL ENTRE LOS DOCENTES Y DIRECTIVAS DEL COLEGIO MARCO FIDEL SUÁREZ I.E.D. EN BOGOTÁ D. C.

2.1. INTRODUCCIÓN

Es importante que el docente como líder desarrolle las capacidades personales con actitud de tolerancia convivencia, cooperación (trabajo colaborativo), comunicación asertiva, actitud proactiva, sentido de pertenencia, capacidad de resolver de conflicto, liderazgo, responsabilidad y comprensión, partiendo del respeto a las diferencias y a los principios democráticos de justicia, libertad, igualdad y de solidaridad para vivir y convivir pacíficamente en comunidad y así mantener un óptimo clima laboral.

La propuesta fue bautizada con las siglas CELIS (Coaching educativo, liderazgo y socio afectividad) se compone de cuatro unidades, en el marco de fortalecer el clima laboral; cada unidad cuenta con dos talleres, en donde se hicieron ejercicios de acuerdo con cada una de los ejes subyacentes en el desarrollo socio afectivo (Intrapersonal, interpersonal, comunicación asertiva y capacidad de resolución pacífica de conflictos) que a su vez, fueron descompuestos en 7 categorías analizadas en la encuesta inicial diagnóstica, ellas son: : Armonía, convivencia, cooperación (trabajo colaborativo), comunicación asertiva, actitud proactiva, sentido de pertenencia, capacidad de resolver de conflicto, liderazgo, en el diagnóstico; utilizando la metodología del coaching y la propuesta de la Secretaria de Educación de Bogotá⁵⁴ sobre la socio afectividad en la educación, para sugerir

⁵⁴ SED. Desarrollo Socio afectivo Reorganización Curricular Por Ciclos. Herramienta pedagógica para padres y maestros Documento en construcción. Alcaldía Mayor de Bogotá Secretaría de

un mejor clima laboral en la institución. CELIS trabaja el desarrollo humano visto como el resultado del progreso conjunto de las dimensiones cognitiva, socio afectiva y físico creativa de las que hace referencia la SED en su texto desarrollo socio afectivo “Reorganización curricular por ciclos. Herramienta pedagógica para padres y maestros”, y lo mencionado por Wise Donald, en su obra “El coahing para el liderazgo educativo”.

De las dimensiones del desarrollo humano, específicamente se trabajará la socio afectiva que presupone el fortalecimiento de una serie de habilidades necesarias para “el crecimiento personal y social, las cuales se relacionan con la identificación y control de las propias emociones, el reconocimiento de los aspectos más relevantes del comportamiento humano, el hecho de ponerse en el lugar del otro, el manejo de los problemas, la actuación con sentido ético y la capacidad de comprender las emociones de quienes los rodean.”⁵⁵

La socio afectividad debe ser entendida como el proceso “mediante el cual las personas adquieren el conocimiento, las actitudes y las habilidades necesarias para reconocer y controlar sus propias emociones, así como para demostrar afecto y preocupación por los demás, con el fin de establecer relaciones positivas, tomar decisiones responsables y manejar situaciones difíciles”⁵⁶. Este proceso debe ser abordado desde la mirada del desarrollo emocional, la regulación externa y la interna y el desarrollo social, en el que se da la comprensión de los otros. El desarrollo emocional, según Goleman, “señala un conjunto de procesos de actualización del conocimiento sobre sí mismo que permite dar significado a las conductas afectivas propias y cumple un rol fundamental en el afianzamiento de la

Educación Subsecretaría de Calidad y Pertinencia Dirección de Educación Preescolar y Básica. Bogotá. 2012.

⁵⁵. ED. DESARROLLO SOCIOAFECTIVO REORGANIZACIÓN CURRICULAR POR CICLOS Herramienta pedagógica para padres y maestros Documento en construcción. Alcaldía Mayor de Bogotá Secretaría de Educación Subsecretaría de Calidad y Pertinencia Dirección de Educación Preescolar y Básica. Bogotá 2012. P. 24

⁵⁶ *Ibíd.*, p. 25

personalidad, la autoimagen, el auto concepto y la autonomía, esenciales para la consolidación de la subjetividad”.⁵⁷

El desarrollo socio afectivo, a la luz de los anteriores componentes, se entiende como “el proceso a través del cual un individuo incrementa sus habilidades emocionales, morales y sociales, a fin de beneficiarse de relaciones más cooperativas, constructivas y de complementariedad con quienes lo rodean”⁵⁸. Perspectiva que supone que a mayor conocimiento de sí, mejor ha de ser el intercambio social, pues se busca que la apropiación de las habilidades favorezca la dinámica de relación simétrica con el otro y, de esa forma, se pueda configurar una relación social de cooperación y equidad.

En consonancia con lo anterior, a continuación se conceptualizan los cuatro ejes propuestos para el desarrollo socio afectivo en la comunidad educativa:



⁵⁷ GOLEMAN, D. Emotional intelligence. New York: Bantam Books. 1995. En SED. DESARROLLO SOCIOAFECTIVO REORGANIZACIÓN CURRICULAR POR CICLOS Herramienta pedagógica para padres y maestros Documento en construcción. Alcaldía Mayor de Bogotá Secretaría de Educación Subsecretaría de Calidad y Pertinencia Dirección de Educación Preescolar y Básica. Bogotá 2012. P. 25

⁵⁸ SECRETARIA DE EDUCACIÓN DISTRITAL. Cartilla Desarrollo socio afectivo reorganización curricular por ciclos. Bogotá D.C.: SED. 2012. P. 25

Ilustración 6 Desarrollo socio afectivo
Fuente: Los autores de la investigación

CELIS es una propuesta compuesta por introducción, objetivos y una serie 4 unidades donde se desarrollaron 8 talleres con intervalos un mes, o dos meses, dependiendo del espacio generado por las directivas del colegio; En cada encuentro se trabajó uno de los componentes de la socio afectividad ya descritos orientado por un coach experto en el tema.

Se finalizó con la evaluación aplicando una segunda encuesta utilizando la media comparativa y así poder verificar el impacto de la propuesta, de esta forma se lograron reconocer los aciertos y dificultades de la propuesta para generar los cambios pertinentes.

2.2 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA CELIS

Implementar una propuesta que sugiere una mejora en el clima laboral entre los docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de Bogotá D.C basada en el coaching y el desarrollo socio afectivo.

2. 3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA CELIS

- Incentiva
r el autoconocimiento desde la perspectiva del coaching, para facilitar al docente la capacidad de descubrir sus propios potenciales.
- Brindar
herramientas que incrementen de forma positiva el clima laboral.
- Potencia
r el liderazgo facilitando un crecimiento integral del docente desde la dimensión socio afectiva.

2.4 RECURSOS

El sitio de trabajo de los talleres fue el aula máxima del colegio en jornadas pedagógicas previamente acordadas con las directivas de la institución.

La Papelería para la elaboración de talleres fue aportada por la institución.

Computador y video beam

Elementos para elaboración de carteleras y talleres

2.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA CELIS CON LOS DOCENTES.

CELIS es una propuesta basada en una estrategia en liderazgo apoyada en el coaching y el desarrollo socio afectivo, que busca que el grupo de docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez mejore sus habilidades para asumir retos sociales, con las prácticas necesarias para desenvolverse de manera fluida en diversos contextos interpersonales que requieren comunicación asertiva, adaptación, creatividad y razonamiento crítico para facilitar la toma de decisiones y la solución de problemas, consecuentemente con ello mejore el clima laboral en la institución.

Así, profesores, directivos y administrativos serían capaces de⁵⁹:

- Desarrollar estrategias de automotivación para afrontar diversas problemáticas.
- Manejar adecuadamente sus emociones y estados de ánimo.

⁵⁹ FERNÁNDEZ BERROCAL, Pablo y RAMOS DÍAZ, Natalia. Corazones inteligentes. Barcelona: Editorial Kairós. 2005. p. 374. ISBN: 84-7245-519X.

- Dar ejemplo en los espacios de interacción al respetar las diferencias.
- Propiciar espacios afectivos de diálogo directo y constante con los estudiantes, compañeros, y directivos donde se promueva la empatía y la escucha activa.
- Generar y guiar compromisos y pactos en torno a la consecución de metas compartidas y a la resolución de problemas.
- Fomenta r conductas asertivas, manejando adecuadamente los conflictos que genera la interacción laboral.

El siguiente grafico muestra una mirada general a la propuesta, que aporta elementos importantes para la convivencia y clima laboral en la institución, por cuanto fusiona los elementos del coaching con el desarrollo socio afectivo por medio de una serie de talleres.

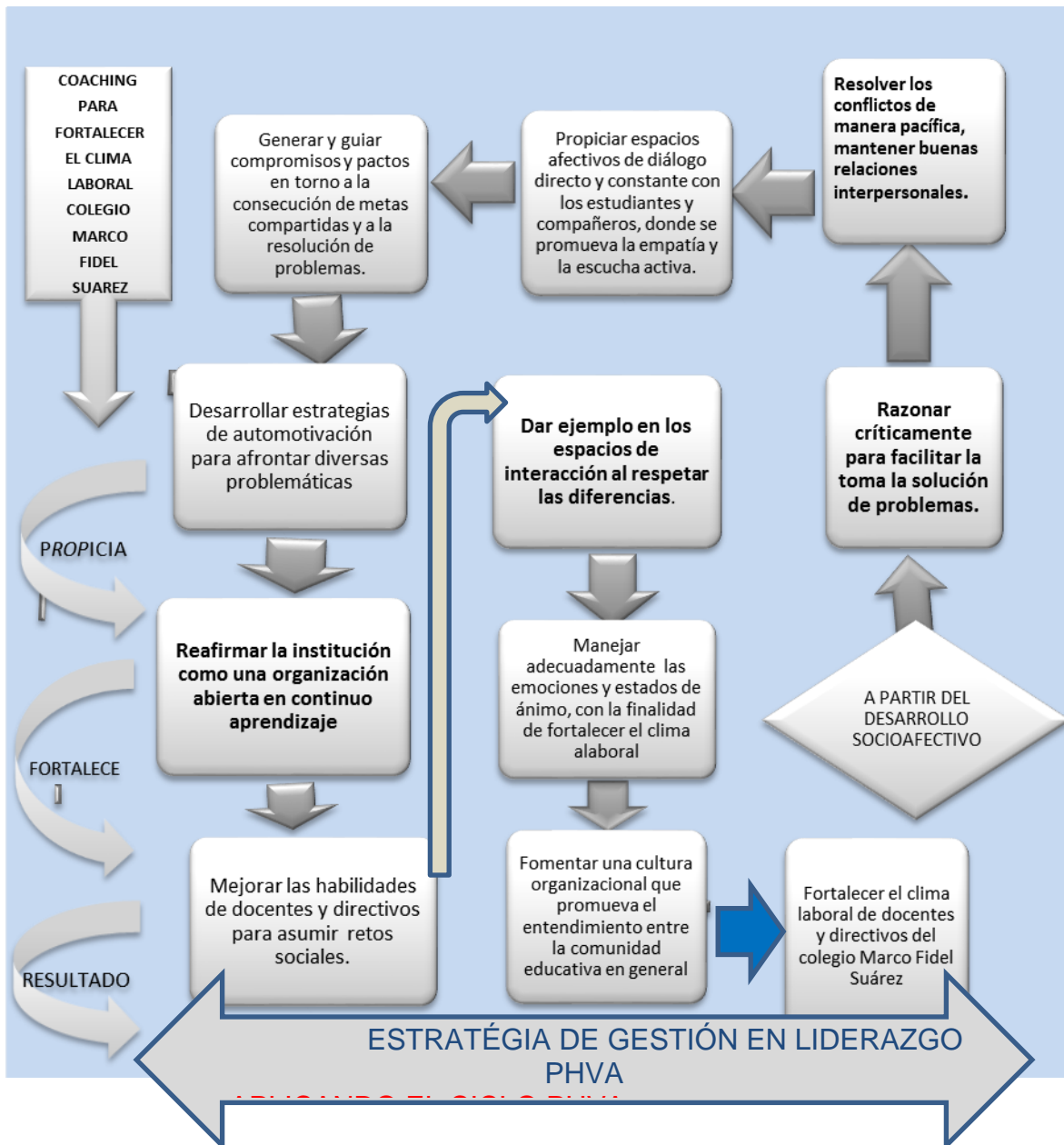


Ilustración 7 Propuesta para fortalecer el clima laboral en el colegio Marco Fidel Suárez IED

Fuente los autores de la investigación

Dicha propuesta se apoyó en el modelo de gestión PHVA de mejora continua; luego de definir con claridad el problema en este caso la inexistencia de una propuesta de gestión en liderazgo que permita fortalecer el clima laboral de los docentes de la sección de preescolar, básica y media y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de la localidad VI en Bogotá D.C. y de realizar el

diagnóstico y analizar los resultados se enumeraron objetivos y tareas científicas, se toman decisiones, se identifican las oportunidades de mejora, se presenta y ejecuta la propuesta, para terminar con la revisión de acciones y actividades a fin de mejoramiento continuo de los procesos y verificar continuamente los resultados, evitando que se aparten de lo establecido. (Ver Anexo F modelo de gestión encaminado a la labor docente y gestión de liderazgo para fortalecer el clima laboral de docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de Bogotá D.C.).

2.6 CRONOGRAMA 2015 PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA

ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLES	DIRIGIDO A	TIEMPO
UNIDAD 1 EL COACHING Y EL DESARROLLO DEL EJE INTRAPERSONAL PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL.				
TALLER N°1 ACTITUD PROACTIVA				
Conferencia acerca del desarrollo intrapersonal	Junio 12	Lic. Robinson Espinosa	Docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D	30 minutos
Ejercicio propuesto para fortalecer la actitud proactiva en el ámbito laboral educativo		Lic. Carlos Camacho	Docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D	1 Hora
Sesión de discusión del tema, reflexión y aportes.		Lic. Robinson Espinosa Lic. Carlos Camacho	Docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D	50 minutos
TALLER 2 SENTIDO DE PERTENENCIA (Autoestima y motivación)				
Ejercicio propuesto para fortalecer la pertenencia en el ámbito laboral educativo	Junio 12	Lic. Carlos Camacho	Docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D	1 Hora
Sesión de discusión del tema, reflexión y aportes.		Lic. Robinson Espinosa Lic. Carlos Camacho	Docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez	1 Hora.

			I.E.D	
UNIDAD 2 EL COACHING Y EL DESARROLLO DEL EJE INTERPERSONAL PARA FORTALECER Y EL CLIMA LABORAL.				
TALLER N° 3 ARMONÍA				
Conferencia acerca del desarrollo interpersonal	Julio 10	Ing. Robinson Espinosa	Docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D	30 minutos
Ejercicio propuesto para fortalecer la armonía en el ámbito laboral educativo		Lic. Carlos Camacho	Docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D	1 Hora
Sesión de discusión del tema, reflexiones.		Ing. Robinson Espinosa Lic. Carlos Camacho	Docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D	50 minutos
TALLER N° 4 CONVIVENCIA (Cooperación y trabajo en equipo)				
Ejercicio propuesto para fortalecer el convivencia en el ámbito laboral educativo	Julio 10	Lic. Carlos Camacho		1 hora
Sesión de discusión del tema, reflexión y aportes		Ing. Robinson Espinosa Lic. Carlos Camacho		1 Hora
UNIDAD 3 EL COACHING Y EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL				
TALLER N°5. COMUNICACIÓN ASERTIVA				
Conferencia acerca de la comunicación asertiva	Septiembre 11	Ing. Robinson Espinosa	Docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D	30 minutos
Ejercicio propuesto para fortalecer la comunicación asertiva en el ámbito laboral educativo		Lic. Carlos Camacho	Docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D	1 Hora
Sesión de discusión del tema, reflexión y aportes.		Ing. Robinson Espinosa Lic. Carlos Camacho	Docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D	50 minutos

TALLER 6 ESCUCHA ACTIVA				
Ejercicio propuesto para fortalecer la escucha activa en el ámbito laboral educativo	Septiembre 11	Lic. Carlos Camacho		1 hora
Sesión de discusión del tema, reflexión y aportes.		Lic. Robinson Espinosa Lic. Carlos Camacho	Docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D	1 hora
UNIDAD 4 EL COACHING Y EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL				
TALLER N°7 CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS				
Conferencia acerca de la resolución de conflictos	Noviembre 13	Ing. Robinson Espinosa	Docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D	30 minutos
Ejercicio propuesto para fortalecer la capacidad de resolución de problemas en el ámbito laboral educativo		Lic. Carlos Camacho	Docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D	1 Hora
Sesión de discusión del tema, reflexión y aportes.		Lic. Robinson Espinosa Lic. Carlos Camacho	Docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D	50 minutos
TALLER 8 LIDERAZGO				
Ejercicio propuesto para fortalecer el liderazgo en el ámbito laboral educativo	Noviembre 13	Lic. Carlos Camacho	Docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D	1 hora
Sesión de discusión del tema, reflexión y aportes.		Ing. Robinson Espinosa Lic. Carlos Camacho	Docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D	1 hora

Tabla 3 Cronograma 2015 para el desarrollo de la propuesta

Fuente: Los autores de la investigación

2.7 DESARROLLO DE LAS UNIDADES

UNIDAD 1 EL COACHING Y EL DESARROLLO DEL EJE INTRAPERSONAL PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL.

TALLER N°1 ACTITUD PROACTIVA

FECHA: junio 12 de 2015

Primera parte

Conferencia acerca del desarrollo intrapersonal

Lic. Robinson Espinosa

Duración 30 minutos

El Ingeniero Robinson reúne a los docentes en el aula máxima del colegio. Los primeros 30 minutos les explica la importancia del desarrollo del eje intrapersonal para propiciar un clima laboral óptimo en el colegio, explica inicialmente en qué consiste la regulación emocional como parte subyacente de este eje, y como elemento necesario en nuestra vida diaria y laboral:

La regulación emocional⁶⁰ es la habilidad para identificar emociones propias y ajenas y para expresarlas apropiadamente. Consiste en autorregular la respuesta emocional, que requiere un esfuerzo personal por mantener la autonomía. El desarrollo de esta habilidad implica ser consciente “tanto de su vida mental como de sus comportamientos o reacciones ante diferentes situaciones, lo que le exige discernimiento para lograr un equilibrio emocional adecuado, expresar sus emociones de manera tranquila y direccionar asertivamente pensamientos y sentimientos destructivos como la ira, el odio o el deseo de agresión.”⁶¹

⁶⁰ SED: Cartilla Reorganización Curricular por Ciclos. Bogotá. 2015.

⁶¹ FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, María Rosario; PALOMERO PESCADOR, José Emilio y TERUEL MELERO, María Pilar. El desarrollo socio afectivo en la formación inicial de los maestros. 2009. Vol. 12. N.º 1. p. 33-50. [Sitio en Internet]. Disponible en: <http://www.aufop.com>, Consultado. Septiembre de 2015.

Luego acude a la ilustración 8 para explicar que el eje intrapersonal tiene cuatro componentes que se desarrollan en forma detallada en el taller N° 1, estos son:



Ilustración 8 El coaching y el desarrollo del eje intrapersonal
Fuente: Los autores de la investigación

- Motivación: entendida como los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Según Rafael Bisquerra, especialista en educación emocional de la Universidad de Barcelona, la motivación “es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas”⁶². Por ello es un aspecto relevante en todas las actividades del ser humano, entre ellas la educativa.
- Autoestima: se relaciona con el aprecio de sí mismo. Está ligada con el auto

⁶² BISQUERRA, Rafael. (2000). Educación emocional y bienestar. Barcelona: CISS PRAXIS. 2000. P. 165

concepto y la autoimagen como procesos de conocimiento personal, que juegan un papel fundamental en el crecimiento del docente al favorecer la seguridad y confianza en sí mismo y en los demás, pues le facilitan la toma de decisiones, la construcción de relaciones sociales y la adquisición de responsabilidades. Presupone fortalezas, debilidades y relación comprometida con los objetivos y las metas que se propone.



ACTITU

D PROACTIVA: La proactividad hace referencia a una actitud presente en algunas personas, que no permiten que las situaciones difíciles los superen; que toman la iniciativa sobre su propia vida y trabajan en función de aquello que creen puede ayudarlos a estar mejor. “La proactividad no se limita a una toma de decisiones o a iniciar un proyecto: implica además hacerse cargo de que algo hay que hacer para que los objetivos se concreten y buscar el cómo, el dónde y el por qué”.⁶³ La persona proactiva Identifica actitudes y motivaciones ante decisiones responsables, retos o tareas.



SENTID

O DE PERTENENCIA: El sentido de pertenencia sí puede tener un valor emocional cuando por ejemplo, una persona siente que forma parte de un grupo de amigos o incluso, a nivel laboral, este sentimiento también surge cuando un empleado siente que forma parte del equipo de trabajo. El sentimiento de pertenencia, visto desde este punto de vista, aporta autoestima y motivación en tanto que para cualquier persona es fundamental sentirse integrada en su entorno más cercano.

Segunda parte

Ejercicio propuesto para fortalecer la actitud proactiva en el ámbito laboral educativo

Lic. Carlos Camacho

⁶³ (Sitio en internet). Disponile en : <http://definicion.de/proactividad/>. Consultado. Marzo de 2015

Duración 1 hora

Objetivos:

- Entende
r la proactividad como parte de un buen clima laboral.
- Elegir la
proactividad como opción de mejora y satisfacción personal.
- Identifica
r actitudes y motivaciones ante decisiones responsables, retos o tareas.

El coach introduce a los participantes hacia un ejercicio llamado “turistas, vigías y pasajeros”.




Se organiza a los docentes en equipos de 5 o 6 personas, se les reparte a cada equipo tarjetas donde se especifica el rol que debe cumplir cada uno. Dentro de los roles hay tres que están caracterizados especialmente:

Turista: Actitud cómoda de no movernos, ni cambiar ni adentrarnos a explorar cosas nuevas.

Vigía: actitud vigilante y observadora del que quiere hacer algo pero no se acaba de decidir, le gustaría, pero no se atreve y lo deja para otro momento.

Marinera: actitud valiente y aventurera, proactiva y propositiva, típica de la persona que desafía a su zona cómoda y que considera cualquier tarea o actividad como una oportunidad para aprender y poner a prueba sus talentos, para conocer más cosas. ⁶⁴

⁶⁴ Imágenes en (sitio en intrnet). Disponible en :
https://www.google.com.co/search?q=tarjetas+marinero+vigia+turista&rlz=1C2AVNA_enCO591CO591&biw=745&bih=645&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjslf_5YDOAhXC8x4KHf_1A1wQ_AUIBigB#tbm=isch&q=marinero+animado, Consultado. Marzo 2015.

	<p>TURISTA: Es la persona que está en su zona de confort (imagínala en la playa, cociéndose al sol, con el mar delante). El turista piensa en clave de excusas para no salir al agua, para no moverse de donde está. Estas actitudes se ven mucho en el lenguaje, un turista responde a un problema con “es que tal”, “es que cual”, y busca excusas para no actuar</p>
	<p>VIGIA: observa, pero no actúa. Es el tipo de persona a la que le propones algo y al cabo de tres meses te dice que se lo está pensando. Un vigía ve los problemas y los analiza, pero tiende a quedarse atascado “señalando” el problema. Si el turista dice “es que X” el vigía dice “hay que Y”. ¿Quién hace algo?</p>
	<p>MARINERO: Es la persona que se moja, que va al agua, que rápidamente te calcula una hoja de ruta. Es la persona que tiene ganas de hacer algo y que se mueve por valores. Antes de construir un barco necesitas ganas de salir al mar. Si no hay ganas, tu barco no va a llegar muy lejos.</p>




El coach indica que tres personas de cada grupo, asumen un rol de la tarjeta: turista, vigía mariner, y van comentando algunas de las tarjetas desde su actitud, es decir, cómo tomarían o considerarían una decisión o tarea desde su postura.

Cada grupo hace uso de los elementos que tiene a mano para caracterizar el personaje, ha de representar una situación cotidiana de ellos, situación referente a una actividad laboral en la escuela, en la que se pongan de manifiesto los tres personajes - actitudes (turista, vigía, mariner). Por ejemplo: “la preparación de una jornada pedagógica”.

Se hace la presentación y se reflexiona sobre:

Conocer las tres actitudes: Turista (comodidad-reactividad), vigía (deseo-indecisión) y marinera (proactiva-proyectiva). Se proponen ideas para fortalecer la poactividad personal y grupal entre docentes y directivos del colegio.

Finalmente se hace una lista de decisiones importantes que el docente ha tomado en el trabajo: en todas ellas seguro que se ha desafiado la zona de confort, y asumido una actitud u otra. Acompaña cada decisión de una cámara de fotografía si se adoptó actitud de turista, un catalejo si se adoptó actitud de vigía y un timón si se adoptó actitud marinera.

DECISIÓN	ACTITUD		
			

Finalmente el coah propone a los participantes que piensen en algunas tareas futuras, en su ámbito laboral- escolar en la que les cuesta más ser marineros y hagan un pequeño plan para desafiar a sus zonas cómodas o indecisiones.

Receso

Tercera parte

Sesión de discusión del tema, reflexión y aportes

Ing. Robinson Espinosa

Lic. Carlos Camacho

Duración 50 minutos.

Con base en la actividad propuesta pensar cada cual qué actitudes suele tener en función de las tareas y retos cotidianos. Es probable que ante unas tareas-retos seamos más marineros que ante otras.

CONCLUSIONES: El grupo participante concluyó que se debe conocer, evaluar y aceptar la realidad a la que nos enfrentamos en cada momento, para poder vislumbrar nuevos horizontes. Se debe tener control sobre los proyectos y

próximas acciones para desarrollar confianza en la capacidad para gestionar la propia vida de forma adecuada, afianzando la capacidad de actuar de manera sólida y segura, situación que se proyecta en el trabajo y las acciones proactivas

Como reflexión final y a manera de trabajo autónomo, los participantes deben anotar la lista de tareas laborales diarias y encabezar la lista con “voy a hacer”, en lugar de “por hacer”. Diariamente debe tachar cada cosa que ha llevado a cabo. Mantener esta lista a la mano y dejar que dirija sus acciones. Si se pasa mucho tiempo sin tachar nada, es necesario reevaluar lo que se hace para asegurarse de terminar las tareas listadas.

TALLER N°2 SENTIDO DE PERTENENCIA (Autoestima y motivación)

FECHA: junio 12 de 2015

Primera parte

Ejercicio propuesto para fortalecer la pertenencia en el ámbito laboral educativo
Lic. Robinson Espinosa

Duración 1 hora

Objetivos:

- Comprender la importancia del sentido de pertenencia grupal.
- Evaluar la importancia del sentido de pertenencia para el buen clima laboral.

El coach les pide a los participantes que imaginen que son hormigas y que viven en colonias e indica a los participantes que cuando de la señal, deberán reunirse en sus colonias con quien ellos quieran. Ya reunidos, el coach deja pasar tres minutos para que dialoguen en sus en su sitio de reunión, sobre el tema que prefieran y les dice que tienen que cambiar de colonia porque la que actualmente ocupan se inundó. Da la señal para que cambien.

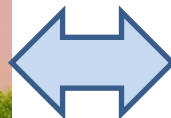
Nuevamente reunidos el coach deja pasar cinco minutos para que dialoguen sobre

su aporte para con la comunidad de hormigas y el coach les dice que viene una tempestad y que nuevamente tienen que cambiar de colonia. Al volver a formar las colonias se les dice que vienen unos depredadores y que tienen que cambiarse lo más rápido que puedan.

Al terminar la actividad anterior, el coach reúne a los participantes en sesión plenaria y guía un proceso para que identifiquen sus comportamientos y comenten la vivencia.

Con esta dinámica podemos darnos cuenta del sentido de pertenencia grupal, de la flexibilidad que tienen los participantes al cambio de relaciones con sus compañeros. El que no se cambia de equipo, es decir, que se quede siempre con sus mismos compañeros indica el sentido de pertenencia grupal que provoca la formación de subgrupos que no están dispuestos a convivir con los demás.

Luego les presenta a cada grupo una hoja con una imagen y les pide que relaten la importancia del sentido de pertenencia.



Las Hormigas hacen parte activa de la colonia. ¿Cómo relación esa situación con el sentido de pertenencia hacia mi institución, mi trabajo y mis compañeros?

Segunda parte

Sesión de discusión del tema, reflexión y aportes

Lic. Robinson Espinosa

Lic. Carlos Camacho Duración 1 hora

Duración 1 hora.

Luego del desarrollo de la unidad referente al coaching y el desarrollo del eje intrapersonal, se propició un debate y reflexión del tema, donde los participantes concluyeron que les fue de utilidad porque adquirieron útiles para entender a otras

personas, interactuar con ellos y entablar empatía agregan que una de las claves a tener en cuenta para generar empatía es prestar mucha atención al lenguaje no verbal: tono de voz, expresiones de la cara, movimientos del cuerpo, gestos, accesos oculares, etc.

UNIDAD N° 2 EL COACHING Y EL DESARROLLO DEL EJE INTERPERSONAL PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL.

TALLER N°3 ARMONÍA

FECHA: Julio 10 de 2015

Primera parte

Conferencia acerca del desarrollo interpersonal

Lic. Robinson Espinosa

Duración 30 minutos

Resume la serie de habilidades que permiten comprender y abordar todos los elementos presentes en la socio afectividad y su impacto en la relación con los otros. Las personas con habilidades de relación interpersonal encuentran fácilmente diferencias y similitudes individuales y grupales útiles para hacer empatía con los demás, buscan y usan apropiadamente los recursos empáticos que les proveen la familia, la escuela y la comunidad; establecen y mantienen relaciones sanas y gratificantes, son hábiles en el trabajo en equipo porque buscan y ofrecen ayuda cuando es necesario, ven en el dialogo y la cooperación formas que facilitan el logro de objetivos y la solución asertiva del conflicto. Los componentes son:



La

empatía como respuesta afectiva relacionada con la capacidad de sentir lo que le pasa al otro y ser solidario. Configura la habilidad para ponerse en el lugar de los demás. La escuela supone un tejido de emociones distintas, lo

que evidencia la necesidad de tener docentes empáticos que puedan comprenderse entre sí.

➤ La
cooperación y el trabajo en equipo constituyen la habilidad interpersonal de encontrar el equilibrio entre las necesidades propias y las ajenas; supone, compartir ideas, ponerse de acuerdo, dialogar, desarrollar proyectos en equipo y emplear productivamente el tiempo. Llevarse bien entre pares es una tarea importante que puede influir mucho en el desarrollo integral de la comunidad educativa.

➤ Armonía
: Desde la perspectiva del desarrollo psíquico, “se plantea que toda acción o movimiento del ser humano responde a una motivación que marcha hacia el equilibrio o estabilidad de las ideas (desarrollo cognitivo), las emociones (desarrollo emocional) y las relaciones sociales (desarrollo socio afectivo).”⁶⁵

➤ Convive
ncia: comprende el proceso a través del cual los seres humanos son capaces de trabajar juntos, entregando lo mejor de cada uno y fomentando relaciones de trabajo armónicas y productivas, valorando las necesidades del otro y demostrando solidaridad por los compañeros. Este componente tiene conductas asociadas como la cooperación y el fomento de trabajo en equipo fundamentado en criterios de colaboración, solidaridad y compañerismo para facilitar el alcance de los objetivos institucionales.

El eje interpersonal tiene cuatro componentes que se desarrollan en forma detallada en la unidad N° 2, estos son:

⁶⁵ FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, María Rosario; PALOMERO PESCADOR, José Emilio y TERUEL MELERO, María Pilar. El desarrollo socio afectivo en la formación inicial de los maestros. P. 43.



Ilustración 9 El coaching y el desarrollo del eje interpersonal
Fuente: Los autores de la investigación

Segunda parte

Ejercicio propuesto para fortalecer la armonía en el ámbito laboral educativo

Lic. Carlos Camacho

Duración 1 hora

OBJETIVO Vivenciar el trabajo armónico y en equipo

El coach divide a los participantes en subgrupos (Es indispensable que el número de subgrupos siempre sea par). Indica a los subgrupos que seleccionen un nombre para identificarse, se marca una línea de "salida" y una de "meta" . La última ubicada a 10 metros, a partir de la línea de salida.

El coach solicita a los equipos que unan por medio de una cuerda sus pies, de forma tal que todas las personas tengan sus dos pies juntos y ambos estén unidos a todo el grupo. Una vez que los grupos se encuentran amarrados, se solicita a los equipos que se coloquen en la línea de salida y se pongan en cuclillas con los brazos cruzados sobre el pecho. Se debe cuidar que exista una distancia mínima de 1.5 metros de separación entre equipo y equipo.

El coach explica a los equipos que al darse la señal, todo el equipo deberá saltar hacia adelante con ambos pies. Después del salto, volverán a colocarse en cuclillas con los brazos cruzados y volverán a saltar. El equipo que llegue saltando en primer lugar a la meta y vuelva de la misma forma a la línea de salida será el vencedor.

Tercera parte

Sesión de discusión del tema, reflexión y aportes

Lic. Robinson Espinosa

Lic. Carlos Camacho Duración 1 hora

Duración 50 minutos.

En sesión plenaria se provoca el análisis y reflexión de la vivencia; y dirige la discusión para que los participantes concienticen y generalicen el aprendizaje obtenido, relacionándolo con el trabajo en armonía y sus ventajas, luego se analiza cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida laboral en el colegio.

TALLER N°4 CONVIVENCIA (Cooperación y trabajo en equipo)

FECHA: Julio 10 de 2015

Primera parte Ejercicio propuestos para fortalecer el convivencia en el ámbito laboral educativo

Duración: 1 hora

Lic. Carlos Camacho

"Construcción de una torre" (Cooperación y habilidades sociales)

Objetivos:

- las formas típicas de comportamiento de los miembros de un equipo. Evaluar
- ar la colaboración y trabajo en equipo. Desarroll

- Formar
la identidad grupal y empatía entre los integrantes.
- Sopesar
el efecto de los diversos modelos de organización, en el funcionamiento de un equipo de trabajo.

Se forman dos equipos de trabajo. Se elegirán dos o tres personas que harán de jurado, y otras dos que harán las veces de observadores (uno por cada grupo), cuya misión consistirá en informar, con la mayor exactitud posible sobre las incidencias producidas en el grupo durante el ejercicio. Por tanto, no tomarán parte en la construcción de la torre.

Los miembros del jurado abandonan el aula, inmediatamente, una vez hayan sido designados. La estructuración y el funcionamiento de los equipos se pueden plantear de dos maneras:

Dejando, en un equipo, que los miembros, funcionen y se organicen a su antojo. Y que, en el otro equipo un miembro del grupo será nombrado líder; le asistirán una persona encargada de la planificación, otra de las tijeras y otra del pegamento. Además, el grupo que trabaje a su libre voluntad, no deberá saber absolutamente nada acerca de cómo se estructura el equipo rival.

Los equipos compiten entre sí. Quedará vencedor el que obtenga mejor calificación del jurado. Al cabo aproximadamente de una hora las torres han de ponerse anónimamente a disposición del jurado, para el dictamen. El jurado tras deliberar emitirá su veredicto. Los criterios para valorar la mejor torre serán altura, la estabilidad y la originalidad. Criterios que los equipos de trabajo tendrán conocimiento desde el principio.

La guía del observador, se compone de una serie de notas o preguntas que sirven en la tarea de la observación. Algunas serían:

- ¿Cómo se ha organizado el equipo en el trabajo?
- ¿Existía alguna estructura?
- ¿Cómo procedió el equipo en su estructuración?
- ¿Se nombró un líder? ¿Cómo?
- ¿Se repartieron tareas o funciones dentro del equipo? ¿Cuáles?
- ¿Cómo ha sido el clima de trabajo?
- ¿Ha habido tensiones en el equipo?
- ¿Estuvo el equipo motivado para la realización de la tarea?
- ¿Estaba claro el objetivo del ejercicio?
- ¿Cómo se han tomado las decisiones más importantes?

Los observadores comentan su informe. Habrá un diálogo general sobre el contenido de las observaciones y sobre el ejercicio de elaboración de la torre.

Comentario: En esta actividad se potencia la organización grupal para ser eficaces. Se trabaja la empatía, trabajo y coordinación en equipo y la conciencia ética y social. Además de destacar la influencia que tiene la cohesión grupal en el proceso y en el resultado final de un trabajo elaborado por un colectivo y la consiguiente satisfacción que esto produciría en todos los miembros del equipo de trabajo.

Segunda parte

Sesión de discusión del tema, reflexión y aportes

Lic. Robinson Espinosa

Lic. Carlos Camacho Duración 1 hora

Duración 1 hora.

UNIDAD N°3 EL COACHING Y EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL.

TALLER N°5. COMUNICACIÓN ASERTIVA

FECHA Septiembre 11

Primera parte

Conferencia acerca de la comunicación asertiva

Lic. Robinson Espinosa

Duración 30 minutos

Da cuenta de los procesos lingüísticos y kinésicos involucrados en la interacción humana, en relación con los contextos, los signos, símbolos, significados y las lecturas verbales y no verbales que comprenden sentimientos, emociones y reacciones. También hace referencia a las habilidades interpersonales y sociales que permiten responder apropiadamente a los estímulos externos sin auto agredirse ni hacer daño a otros, compartir información personal, hacer preguntas a los demás y expresar interés y aceptación. Los componentes de este eje son: ⁶⁶

- “La comunicación verbal se desarrolla luego de la adquisición del código lingüístico, del que se hace uso permanente en sus procesos de interacción, gracias al habla.
- La comunicación no verbal comprende todos aquellos gestos, movimientos, tonos, posturas, formas (silencios y pautas) que acompañan la comunicación y relación con los otros.
- La escucha activa que exige tener la atención y el interés puestos en lo que el otro comunica, para entender el punto de vista del que habla.
- La lectura de contextos consiste en leer e interpretar el mundo y en desarrollar

⁶⁶ SED. DESARROLLO SOCIOAFECTIVO REORGANIZACIÓN CURRICULAR POR CICLOS Herramienta pedagógica para padres y maestros Documento en construcción. Alcaldía Mayor de Bogotá Secretaría de Educación Subsecretaría de Calidad y Pertinencia Dirección de Educación Preescolar y Básica, Bogotá 2012. P. 30

acciones que disminuyan las problemáticas individuales y grupales, desde las posibilidades que tiene cada quien.”⁶⁷

El eje de comunicación asertiva tiene cuatro componentes que se desarrollan en forma detallada en la unidad N° 3, estos son:



Ilustración 10 El coaching y el desarrollo del eje de comunicación asertiva
FUENTE: Los autores de la investigación

Segunda parte

Ejercicio propuesto para fortalecer la comunicación asertiva en el ámbito laboral educativo

Lic. Carlos Camacho

Duración: 1 hora

Título: "Siempre hay una manera de decir bien las cosas" (Asertividad)

Objetivos:

⁶⁷ Ibíd., p. 30

- Aprende a usar formas correctas de comunicación en cualquier situación.
- Mantene r la escucha activa
- Leer los diferentes contextos en los que se da la comunicación

Procedimiento⁶⁸:

El coach describe una situación difícil o controvertida tenida con una persona y en la que se haya reaccionado de forma pasiva, por ejemplo

Dejamos que los demás nos violen nuestros derechos.

Evitamos la mirada de quien nos habla.

Apenas se nos oye cuando hablamos.

No respetamos nuestras propias necesidades.

Nuestro objetivo es evitar conflictos por todos los medios.

Empleamos frases como: "quizás tengas razón" "supongo que será así" "Me pregunto si podríamos..." "Te importaría mucho..." Etc...

Se analiza lo sucedido, los sentimientos, las consecuencias negativas y positivas.

Estudiamos y ensayamos otras posibles formas de reaccionar que nos parezcan más satisfactorias.

Tercera parte

Sesión de discusión del tema, reflexión y aportes

Lic. Robinson Espinosa

Lic. Carlos Camacho

Duración 50 minutos.

TALLER 6 ESCUCHA ACTIVA

FECHA Septiembre 11

⁶⁸ WISE Donald, El coaching para el liderazgo educativo. USAID. Guatemala, febrero de 2013

Primera parte Ejercicio propuestos para fortalecer la escucha activa en el ámbito laboral educativo

Duración: 1 hora

Lic. Carlos Camacho

Objetivos

- Analizar los problemas de la comunicación, cuando no existe un escucha activa.
- Identificar las capacidades verbales de los participantes.

El Coach describe una situación conflictiva o una conversación difícil que se haya tenido con otra persona y en la que se haya reaccionado de forma agresiva.

Ofendemos verbalmente (humillamos, amenazamos, insultamos...).

Mostramos desprecio por la opinión de los demás.

Estamos groseros, rencorosos o maliciosos.

Hacemos gestos hostiles o amenazantes.

Empleamos frases como: "Esto es lo que pienso, eres estúpido por pensar de otra forma" "Esto es lo que yo quiero, lo que tú piensas no es importante" "Harías mejor en..." "Ándate con cuidado..." "Debes estar bromeando..." "Si no lo haces..." Etc...

Se analiza lo sucedido, los sentimientos, las consecuencias negativas y positivas.

Estudiamos y ensayamos otras posibles formas de actuación que nos parezcan bien.

Luego el coach solicita al grupo que se divida en dos mitades iguales, forma dos filas y los ubica de forma tal que los participantes queden espalda con espalda formando parejas. Al darse la señal, los participantes se volverán rápidamente y quedarán cara a cara con su compañero.

El coach les solicita a los participantes que deberán hablarse uno al otro continuamente sin parar, ambos deberán hablar al mismo tiempo, de lo que sea, ¡ y no tiene que tener sentido!, todos deberán seguir hablando durante diez minutos. Algunas veces esto se juega con sólo dos personas hablando a un tiempo, se paran en medio del salón hablando más rápido y violentamente mientras los otros los observan y ríen. Se podría organizar un concurso y aquellos recibirán más aplausos serían los ganadores.

Al final el coach pregunta a los participantes ¿Cómo se sintieron? Y guía un proceso para que el grupo analice lo que sucede en una comunicación cuando no existe una escucha activa, Así mismo, como se puede aplicar lo aprendido en su vida..

Se analiza y reflexiona acerca de lo sucedido, los sentimientos, las consecuencias negativas y positivas. Estudiamos y ensayamos otras formas de reaccionar que nos parezcan más propias.

Se podría hacer un montaje teatralizado.

Segunda parte

Sesión de discusión del tema, reflexión y aportes

Lic. Robinson Espinosa

Lic. Carlos Camacho Duración 1 hora

Duración 1 hora.

Se hace un esquema sobre posibles reacciones ante un conflicto: pasiva, agresiva o asertiva poniendo énfasis en las características mencionadas durante la actividad para cada una de ellas. Con estas actividades se reflexiona acerca de la capacidad para responder a dificultades de autoafirmación sin agredir a nadie. La asertividad es un comportamiento comunicacional en la que la persona ni agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y

defiende sus derechos. La asertividad impide que seamos manipulados por las demás personas en cualquier aspecto además de valorar y respetar a los otros.

En esta sesión concluyen los docentes que lo que sucede a otra persona en determinado contexto y actuar de manera apropiada en relación con los estados de ánimo, las conductas y los deseos de esa persona resulta de suma utilidad para comunicarnos efectivamente en nuestra vida diaria.

UNIDAD N°4 EL COACHING Y EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL
TALLER N°7 CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
FECHA Noviembre 13

Primera parte

Conferencia acerca de la capacidad para la resolución de problemas

Lic. Robinson Espinosa

Duración 30 minutos

Estrategia que busca la armonía consigo mismo, con los contextos de interacción social y el medio ambiente, encontrando formas creativas, asertivas, dialogantes y pacíficas para vivir y solucionar el conflicto y la diferencia. Incluye, entre otras, las siguientes habilidades. Los componentes son:⁶⁹

➤ La toma de perspectiva. Habilidad que se relaciona con la capacidad de comprender que hay puntos de vista distintos al propio y constituye una habilidad esencial para la cooperación y la solución de problemas.

➤ La negociación. Proceso a través del cual dos o más partes entran en

⁶⁹ SED. DESARROLLO SOCIOAFECTIVO REORGANIZACIÓN CURRICULAR POR CICLOS Herramienta pedagógica para padres y maestros Documento en construcción. Alcaldía Mayor de Bogotá Secretaría de Educación Subsecretaría de Calidad y Pertinencia Dirección de Educación Preescolar y Básica. Bogotá 2012. P. 31

comunicación, plantean claramente sus intereses y buscan generar beneficios propios y comunes.

➤ La creatividad para buscar soluciones. Habilidad que tienen los seres humanos para proponer diversas estrategias o alternativas frente a alguna situación y para generar oportunidades.

➤ La toma de decisiones. Es el proceso a partir del cual las personas asumen una postura, juicio o determinación frente a un hecho particular. Supone tres acciones: evaluar la información, discernir o reflexionar y actuar.

El eje de capacidad para resolver problemas, tiene cuatro componentes que se desarrollan en forma detallada en la unidad N° 4, estos son:



Ilustración 11 El coaching y el desarrollo de la capacidad para resolver problemas

Fuente: Los autores de la investigación

Segunda parte

Ejercicio propuesto para fortalecer la comunicación asertiva en el ámbito laboral educativo

Lic. Carlos Camacho

Duración: 1 hora

Objetivos:

- Concientizar acerca de las estrategias usadas en las situaciones de conflicto.
- Examinar los métodos usados para resolver los conflictos.
- Introducir estrategias para negociar y mostrar capacidad de negociación.

Los docentes y directivos son invitados, por el coach, a hacer un ejercicio de fantasía, con el objetivo de examinar su estrategia en la solución de conflictos individuales, durante aproximadamente diez minutos, el coach conducirá el equipo de trabajo a través de la fantasía siguiente:

El coach invita a los participantes a que tomen una postura confortable, cierren los ojos, procurando relajarse completamente. Luego narra que todos están ahora caminando por la calle, y de pronto observan, a cierta distancia, que se aproxima una persona que les resulta familiar. La reconocen. Es una persona con la cual están en conflicto. Todos sienten que deben decidir rápidamente cómo enfrentar a esa persona. A medida que se aproxima, una infinidad de alternativas se establece en la mente de todos. Decidan ahora mismo lo que harán y lo que pasará. El coach detiene la fantasía espera un poco. A continuación dirá: ¿Cómo se sienten? ¿Cuál es el nivel de satisfacción que siente ahora?

Continuando, el coach pide a los participantes del equipo que vuelvan a la posición normal y abran los ojos. Apenas el grupo retorna de la fantasía, durante cinco minutos, todos los miembros deberán responder por escrito las siguientes preguntas: a) ¿En qué alternativas pensó? b) ¿Cuál es la alternativa que eligió? c) ¿Qué nivel de satisfacción sintió al final?

Cada participante deberá comentar con los compañeros las respuestas y las preguntas anteriores; se designará un encargado para hacer una síntesis escrita. Continuando, el coach conducirá los debates en el plenario, donde serán expuestas las síntesis de los subgrupos. Se observa que, en general, las estrategias más empleadas se resumen en evitar, postergar y enfrentar los conflictos.

Evitar y enfrentar son estrategias diametralmente opuestas.

Hay personas que procuran evitar situaciones conflictivas y otras que procuran huir de ciertos tipos de conflictos. Tales personas intentan reprimir reacciones emocionales, procurando otros caminos, o incluso abandonando enteramente la situación. Eso ocurre porque las personas no saben enfrentar satisfactoriamente tales situaciones, o porque no poseen habilidades para negociarlas.

Una táctica consiste esencialmente en una acción de demora, en que la situación se enfría, al menos temporalmente, o el asunto permanece no muy claro, y una tentativa de enfrentamiento es improbable. La estrategia de la postergación genera sentimientos de insatisfacción e inseguridad respecto del futuro, lo que preocupa a la persona misma.

La segunda estrategia implica un enfrentamiento con las situaciones y personas en conflicto. Este enfrentamiento puede, a su vez, subdividirse en estrategias de poder y de negociación. Las estrategias de poder incluyen el uso de la fuerza física y otros castigos. Tales tácticas son muchas veces eficientes. Generalmente hay un vencedor y un vencido. Infelizmente, el conflicto muchas veces reinicia. Hostilidad, angustia y heridas físicas son muchas veces consecuencias de la estrategia de poder.

Usando la estrategia de negociación, ambas partes del conflicto pueden ganar. Un objetivo de la negociación consiste en resolver el conflicto con un compromiso o una solución que satisfaga a los involucrados. Todo indica que el uso de la estrategia de negociación proporciona generalmente una cantidad mayor de consecuencias positivas, o al menos pocas consecuencias negativas.

Sin embargo, las buenas negociaciones exigen otras habilidades que deben ser aprendidas y practicadas. Tales habilidades incluyen la de determinar la naturaleza del conflicto, eficiencia en señalar las negociaciones, capacidad de ver el punto de vista del otro, y el uso del procedimiento de solución del problema a través de una decisión de consenso

Tercera parte

Sesión de discusión del tema, reflexión y aportes

Lic. Robinson Espinosa

Lic. Carlos Camacho Duración 1 hora

Duración 50 minutos.

TALLER 8 LIDERAZGO

FECHA Noviembre 13

OBJETIVO: Comparar las cualidades y habilidades que se requieren para el liderazgo.

Primera parte Ejercicio propuestos para fortalecer la escucha activa en el ámbito laboral educativo

Duración: 1 hora

Lic. Carlos Camacho

El líder ideal

Se divide a los participantes en tres subgrupos de cuatro personas cada uno, (las personas que no se puedan integrar a uno de estos subgrupos quedarán como observadores).

El Coach da 3 hojas, marcadores y cinta adhesiva para cada grupo; dándoles nombre a uno de estos:

Gente de Alfa

Gente de Beta

Gente de Gamma.

Se explica entonces que cada grupo, constituye una cultura diferente que pretenden preservar. Cada grupo es de un planeta diferente y en cada planeta todos sus habitantes se asemejan: su parecido, su religión, y su condición social son realmente iguales. La diferencia básica entre estos tres planetas en que su población está formada, o sólo por hombres o sólo por mujeres; aunque podrá darse el caso de que en algunos de estos planetas hubiese una crisis de identidad, por su composición social.

Se dan quince minutos a los grupos para desarrollar un perfil sociocultural de su planeta, siguiendo el patrón de preguntas que el Facilitador les enumera en la hoja

1.- Describir su apariencia física.



2.- Describir brevemente su religión, en términos de sus creencias espirituales y morales.

3.- Describir el ambiente físico de su planeta, en términos de su clima y paisajes.

4.- Describir la estructura socioeconómica de su sociedad, en términos de su igualdad o desigualdad.

5.- Describir cuáles son los roles de los sexos y cómo es enfrentada la supervivencia de la especie.

Toda esta información, deberá ser vertida en una cartelera para ser colgadas a lado de cada uno de los grupos. Al finalizar los quince minutos se les pide a cada grupo que nombre un representante, para exponer las características socio-culturales de cada planeta, frente a los otros dos.

<p>Gente de Alfa</p> 	<p>1.- Describir su apariencia física.</p> <p>2.- Describir brevemente su religión, en términos de sus creencias espirituales y morales.</p> <p>3.- Describir el ambiente físico de su planeta, en términos de su clima y paisajes.</p> <p>4.- Describir la estructura socioeconómica de su sociedad, en términos de su igualdad o desigualdad.</p> <p>5.- Describir cuáles son los roles de los sexos y cómo es enfrentada la supervivencia de la especie.</p>
<p>Gente de Beta</p> 	<p>1.- Describir su apariencia física.</p> <p>2.- Describir brevemente su religión, en términos de sus creencias espirituales y morales.</p> <p>3.- Describir el ambiente físico de su planeta, en términos de su clima y paisajes.</p> <p>4.- Describir la estructura socioeconómica de su sociedad, en términos de su igualdad o desigualdad.</p> <p>5.- Describir cuáles son los roles de los sexos y cómo es enfrentada la supervivencia de la especie.</p>
<p>Gente Gamma</p>	<p>1.- Describir su apariencia física.</p> <p>2.- Describir brevemente su religión, en términos de sus creencias espirituales y morales.</p> <p>3.- Describir el ambiente físico de su planeta, en términos de su clima y paisajes.</p>



4.- Describir la estructura socioeconómica de su sociedad, en términos de su igualdad o desigualdad.

5.- Describir cuáles son los roles de los sexos y cómo es enfrentada la supervivencia de la especie.

Siguiendo las respuestas de cada grupo, el coach promueve una discusión sobre semejanzas y diferencias que se dan entre los tres planetas; la labor del coach en este punto, es la de evidenciar las diferencias y semejanzas, con todo el énfasis posible (10 minutos aproximadamente).

Nuevamente, se les dan diez minutos para hacer una lista de cinco cualidades y habilidades personales, las más importantes desde luego, con las cuales se describirá el perfil de un líder que los tres planetas acepten.

Los tres planetas presentan sus listas.

El coach permite una discusión libre, para que los grupos se pongan de acuerdo, en lo que se refiere a un líder común a seguir. Sin embargo, antes que pueda llegar a un acuerdo, el coach les anuncia una variable más; una guerra galáctica inevitablemente destruirá esos planetas, no obstante, se les acaba de conseguir un cuarto planeta en el cual pueden vivir las tres culturas, de donde desprende, que siendo una situación en extremo urgente, los pobladores de Alfa, Beta y Gamma deben tomar sus pertenencias y partir para su nuevo hogar, para lo cual se deberá, hoy más que nunca, ponerse de acuerdo en el tipo de liderazgo que los va a dirigir.

Para esta tarea redefinición del liderazgo, el coach reestructura los grupos armándolos con los miembros de los tres planetas cuidando de que queden distribuidas las personas, más o menos en forma equitativa.

Se les da quince minutos para conocerse, y para intentar minimizar las diferencias y maximizar sus semejanzas culturales. De manera que eso permita a los grupos establecer unas nuevas características de un perfil de liderazgo que sí puedan seguir todos (20 minutos).

Cada grupo reporta los pormenores y conclusiones de su discusión. Reportes de los cuales el coach partirá para promover una discusión general, en la que se buscará: a) un perfil de liderazgo que acepte todo el grupo y b) un listado de elementos que cambiaron de la situación normal a la de emergencia (20 minutos).

.Segunda parte

Sesión de discusión del tema, reflexión y aportes

Lic. Robinson Espinosa

Lic. Carlos Camacho Duración 1 hora

Duración 1 hora.

El coach guio un proceso para que el grupo analizará, como se puede aplicar lo aprendido en su vida laboral y personal.

Luego de implementado el taller los participantes concluyen que es la capacidad para inspirar a otros de manera que trabajen en equipo, líder es aquella persona que tiene la capacidad de contagiar sus ideas y pensamientos a un grupo de personas

2.8 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Luego de haber aplicado los 8 talleres propuestos con los docentes del colegio Marco Fidel Suárez, en jornadas pedagógicas, durante el año 2015 a los que asistieron 26 personas entre los docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez IED de la ciudad de Bogotá, se aplicó una segunda encuesta, en esta ocasión la finalidad fue reconocer avances, monitorear el proceso de planeación

de manera efectiva, verificar si los resultados fueron los esperados y actuar sobre dichos resultados para reiniciar el proceso.

Respecto de la relación entre los docentes, y el ambiente de sana convivencia, expresaron el mejoramiento en sus relaciones, optimizando la forma de resolver asertivamente sus conflictos y mediar en las diferencias. Al responder acerca de la incidencia de los talleres en el mejoramiento del clima laboral la respuesta fue positiva en casi todos los casos, al pedirle a los docentes asignar una calificación al clima laboral en la institución se ve claramente que el promedio de respuestas positivas aumento con respecto del diagnostico.

Mejóro el ambiente de armonía y sana convivencia dentro del grupo de docentes y directivas del colegio.

Se sugiere la revisión de acciones y actividades a fin de mejoramiento continuo del proceso, mantener un análisis permanente en aras de buscar la satisfacción de nuevas necesidades; es decir, iniciar de nuevo PHVA retomar nuevamente el proceso con otras variables del clima laboral para aplicar correctivos y generar nuevas estrategias.

2.9 APORTES DE LA PROPUESTA

No pretendemos agotar este tema con nuestros planteamientos. Es nuestra intención ofrecer un punto de partida para aquellos que se inician en este tipo de investigación y que puede ser enriquecido por la experiencia de otros investigadores.

El trabajo investigativo realizado permitió tomar una posición conceptual en relación con el problema científico planteado referida a que en una institución donde existan problemas de clima laboral entre sus docentes y directivos docentes el coaching como una herramienta de estrategia organizacional aplicado en forma de talleres con énfasis en el desarrollo socio afectivo mejora el clima laboral.

Estos nuevos conocimientos concretaron que el coaching educativo como gestión de liderazgo para fortalecer el clima laboral de docentes y directivos educativos es relevante por cuanto aporta elementos al desarrollo intra e interpersonal y a la comunicación asertiva necesarios para apoyar y fortalecer un buen clima laboral.

Esta investigación orientó a los docentes a entender que la intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.

Al implementar la propuesta se logró:

- Superen
las dificultades convivenciales, trabajando por una cultura escolar que privilegie el afecto como forma de relación entre todos los integrantes de la comunidad educativa.
- Vincular
el desarrollo socio afectivo como un elemento dinamizador y potencial en las relaciones entre docentes y directivos docentes en pro de la mejora del clima laboral
- Resignifi
car el sentido de las relaciones laborales, haciendo de la institución un lugar agradable, cuyos miembros sean líderes de cambio y fortalecimiento de la convivencia, trabajo en equipo y conciencia social y ética.

Si se revisan los resultados de las encuestas aplicadas, una diagnóstica y otra luego de implementar la propuesta que buscó fortalecer el clima laboral entre los docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de la localidad VI en

Bogotá D.C. se evidencia la pertinencia de la misma, toda vez que el cambio de actitud de los docentes y directivos frente al fortalecimiento del clima laboral ha sido significativamente positiva, con lo que se tiene que la propuesta si logra fortalecer el clima laboral en el colegio. Se espera que el impacto llegue a todos los decentes de la jornada tarde.

En el mismo sentido se espera hacer una revisión de las acciones y actividades a fin de mejoramiento continuo de los procesos. Mantener un análisis permanente en aras de buscar la satisfacción de dichas necesidades. Establecer procedimientos y medidas de control para monitorear y verificar continuamente los resultados, evitando que se aparten de lo establecido. Como lo indica el ciclo PHVA.

2.10 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA CELIS POR JUICIO DE EXPERTOS

En cuanto al objetivo de evaluar la pertinencia de la propuesta que busca fortalecer el clima laboral entre los docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de la localidad VI en Bogotá D.C aplicada la propuesta CELIS se acudió a la evaluación de expertos de la siguiente manera:

EVALUACIÓN DE EXPERTOS. PROCESAMIENTO A TRAVÉS DEL MÉTODO DELPHY.

El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones”⁷⁰ .

⁷⁰ESCOBAR-PÉREZ, J. y CUERVO- MARTINEZ, A. Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. En Avances en Medición, 2008. P. 27-36

La experiencia de validación por expertos que se presenta a continuación se enmarca metodológicamente en la tesis de maestría “El coaching educativo y el desarrollo socio afectivo como propuesta estratégica de gestión de liderazgo para fortalecer el clima laboral de docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de Bogotá D.C.

Como criterio de selección, se optó por un grupo de tres expertos cuya trayectoria se caracteriza por una larga experiencia en el tema evaluado, Como modalidad de evaluación se prefirió la individual, a través de un cuestionario escrito que cada uno de los jueces debía responder, sin mantener un contacto entre ellos.⁷¹

Para la escogencia de los expertos se llevaron a cabo 4 momentos según los cubanos Oñate, N. y Martínez, L. los describen en su texto “Utilización del método Delphy en la pronosticación: Una experiencia inicial Instituto de Investigaciones Económicas”⁷², así:

Primer momento: Se elaboró una lista de 5 candidatos expertos, todos de competencia alta, miembros de la comunidad educativa, capaces de ofrecer valoraciones conclusivas sobre la temática y hacer recomendaciones respecto a sus aspectos fundamentales con un máximo de competencia.(Ver anexo G)

Segundo momento. Determinación del coeficiente de conocimiento de experto

Para lograr el coeficiente de conocimiento o información K_c que tiene el experto acerca del tema planteado se le invita a contestar en un número de diez aspectos referidos al tema; el sujeto determina el nivel de conocimientos que cree poseer en una escala del 0 al 10. El promedio de las respuestas se multiplica por 0.1 (valor total de cada escala). (Ver anexo G)

⁷¹ HURTADO DE MENDOZA, Sandra. "Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método DELPHY". [En internet]. Disponible en: <http://www.ub.es>: 2005. Consultado, mayo de 2016.

⁷² OÑATE, N. y MARTINEZ, L. Utilización del método Delphy en la pronosticación: Una experiencia inicial Instituto de Investigaciones Económicas. Cuba: JUCEPLAN. 1990.

Tercer momento: Se determina el coeficiente de argumentación K_a . Que es el que resulta de sumar los grados de influencia que el sujeto considera que distintas fuentes de argumentación han tenido, en el conocimiento acumulado por él respecto de un tema en particular. La ponderación de esos grados de influencia, están determinados por criterios relacionados con la importancia de esas fuentes, a partir de una tabla patrón. (Ver anexo G).

Cuarto momento: Una vez obtenido los valores del Coeficiente de Conocimiento (K_c) y el Coeficiente de Argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula de la siguiente forma: $K = 0,5 (K_c + K_a)$ Donde:

K : Coeficiente de Competencia

K_c : Coeficiente de Conocimiento

K_a : Coeficiente de Argumentación

Los resultados se valoran de la siguiente manera

$0,8 < K < 1,0$ Coeficiente de Competencia Alto

$0,5 < K < 0,8$ Coeficiente de Competencia Medio

$K < 0,5$ Coeficiente de Competencia Bajo

Basados en ello se escogieron 3 expertos, los que tuvieron el puntaje más alto. Los expertos N° 1, 3 y 5 (Ver anexo G)

Una vez seleccionado los 3 expertos con los que se realizó el trabajo se les presentaron los aspectos a evaluar previamente determinados por los investigadores a través de una tabla de Aspectos / Rangos de Valoración.

Los rangos de valoración utilizados fueron: 5. Muy de acuerdo 4. De acuerdo 3. Indiferente 2. En desacuerdo 1. Muy en desacuerdo. Se calcula la media aritmética. (Ver Anexo G)

CONCEPTO DE LOS EXPERTOS

Luego de aplicar la propuesta en el colegio, realizar los talleres con los docentes, y presentar la propuesta a los expertos, donde se solicitaba una estimación directa sobre la viabilidad, pertinencia del trabajo para fortalecer el clima laboral en el Colegio Marco Fidel Suárez, estas fueron sus conclusiones:

EXPERTO 1: Dice que la propuesta CELIS es un valiosa material que se debe dar a conocer en la comunidad académica pública y privada. Por cuanto el desarrollo de la misma puede conllevar a un mejor clima laboral y una mayor productividad en el ambiente escolar.

Agrega que la propuesta es interesante, por cuanto logra comprometer a cada uno de los integrantes con el logro de objetivos grupales para que sus metas personales se unan con las de la institución, y el trabajo que se logre sea beneficioso para todos.

EXPERTO 3: La propuesta CELIS es novedosa, está bien fundamentada y constituye un aporte valioso para el mejoramiento del Clima escolar en la Educación Pública y específicamente en la Institución Educativa objeto de la presente investigación.

Reconozco al coach educativo como la herramienta que permite a las personas evolucionar, avanzar a otro nivel, obtener mejores resultados; al liderazgo como una de las mejores habilidades sociales toda vez que destaca características como la creatividad, la innovación, la comunicación y principalmente, orienta hacia la resolución de conflictos, toda vez que éstos son frecuentes en los grupos de trabajo, y no menos importante, la Socio afectividad con su proceso de

interacciones pacíficas y respetuosas, fortaleciendo la capacidad de amar y amarse para formar seres humanos competentes emocionalmente.

Mi concepto sobre la propuesta es que está diseñada para facilitar la comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo y según el contexto en que se desarrolle, posibilitará una interacción con valores como el respeto, la cooperación, la tolerancia sin perder de vista el objetivo central y la propuesta de trabajo desde la lúcida.

Asimismo, el desarrollo de principios como la confianza (socio-afectividad), facilitan la relación con los demás, genera comportamientos emocionalmente adecuados donde la valoración del otro es reconocida positivamente ya sea en situación fáciles o difíciles.

La propuesta, según mi opinión, es una iniciativa que desde que haya voluntad administrativa y directiva, podría ser implementada con resultados favorables para la comunidad educativa y el mejoramiento del clima laboral.

Es importante reconocer cuáles serían los obstáculos que pudieran impedir su aplicación y dirigir la propuesta hacia esos focos de interés. El trabajo lúdico experiencial enfatiza en la auto reflexión, la toma de decisiones y el trabajo cooperativo para el logro de las metas propuestas.

Profe Carlos reciba un cordial saludo, nuevamente mi agradecimiento,

EXPERTO 5: “Fue muy interesante analizar la propuesta CELIS y comprobar su ejecutabilidad en el ámbito de la Gestión Educativa”

Los resultados obtenidos destacan el grado de aceptación que tuvo la propuesta por parte de los expertos seleccionados; al someter las valoraciones de los expertos al procesamiento estadístico del método se obtuvo la categoría de Muy adecuado en la mayoría de los ítems. Lo que permite concluir que el criterio de los

expertos corrobora la validación de la propuesta para fortalecer el clima laboral entre los docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de Bogotá D.C basada en el coaching educativo y el desarrollo socio afectivo, considerándola como muy adecuada.

Por lo tanto se puede inferir que dicha propuesta se encuentra en condiciones de ser aplicada, y de poder darle solución al problema que motivó la investigación; Diseñar e implementar una propuesta de gestión basada en el coaching educativo y el desarrollo socio afectivo, que permita incidir en el fortalecimiento del clima laboral de los docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de la localidad VI en Bogotá D.C.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación nos permite concluir que:

El aporte de la presente investigación cumplió con el objetivo primordial mejorando de manera significativa el clima laboral entre docente y docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de Bogotá D.C bajo los parámetros de una propuesta de gestión en liderazgo basada en el coaching y la socio afectividad, situación que se evidencia al comparar el ejercicio de diagnóstico y la evaluación final

En el mismo sentido, se logró una participación significativa de parte de todos los docentes invitados para el desarrollo de la propuesta, a su vez está logro el impacto esperado en todo el grupo de docentes.

Frente a lo anterior se puede concluir que el coaching educativo y el desarrollo socio afectivo como propuesta estratégica de gestión de liderazgo ayudan a fortalecer el clima laboral de docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez

I.E.D. de Bogotá, pues, se afianzan conductas, valores y relaciones esenciales para el ser humano y facilita instrumentos que ayudan a mejorar el clima laboral en la escuela la formación en habilidades socio afectivas que favorezcan la sana convivencia. Así, el impacto de este enfoque en la actividad educativa beneficia el clima laboral en la escuela, en cuanto permite resolver los conflictos de manera pacífica, mantener buenas relaciones interpersonales, comunicar asertivamente los sentimientos e ideas, tomar decisiones responsables y evitar conductas de riesgo.

Si la escuela y la administración asumen el reto de una mejor convivencia se mejorará el clima laboral entre docentes y directivos. Es igualmente necesario fomentar una cultura organizacional que promueva el entendimiento entre la comunidad educativa en general, lo cual implica compromiso continuo y articulado. El clima laboral en educación es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de todos los actores de la comunidad educativa. De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento, como se viene observando en el colegio Marco Fidel Suárez entre docentes y directivas.

El lenguaje y el campo de las emociones son dos elementos que están estrechamente vinculados a lo que se conoce como “clima laboral”. Entendido como el resultado de dinámicas de interacción entre los participantes, docentes y directivos docentes del colegio Marco Fidel Suárez, el clima laboral y escolar es fundamental en la calidad de la educación.

RECOMENDACIONES

- ✓ Crear espacios permanentes dentro de la Institución Educativa para que se pueda brindar una formación constante al docente en cuanto a capacitación de programas especiales de crecimiento personal.
- ✓ Establecer convenios con diferentes instituciones para incentivar la preparación de líderes educativos en los docentes de la Institución, con el fin de mejorar las estrategias del desarrollo laboral y personal, para poder lograr el involucramiento en todas las actividades de mejora educativa.
- ✓ Fomentar encuentros de participación interna y externa de docentes que sean lugar de reflexión y debate con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales, el clima organizacional y reforzar el liderazgo de la Institución Educativa.
- ✓ Favorecer una comunicación asertiva, oportuna e incentivar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo para favorecer una convivencia armónica
- ✓ Hacer un diagnóstico en otras instituciones de la localidad para determinar las necesidades particulares de cada Plantel y de esta manera adecuar y replicar la propuesta.
- ✓ Evaluarse periódicamente, e irse adecuando y mejorando la propuesta de tal manera que se pueda replicar en los años siguientes en la institución y en otras instituciones, con la misma problemática, y así se le ofrezca continuidad a la propuesta y no desaparezca.

BIBLIOGRAFÍA

BASS Bernard M. Stogdill's Handbook of Leadership (Manual de Liderazgo Stogdill's). Tercera edición. Nueva York: The Free Press. 1990.

BISQUERRA, Rafael. (2000). Educación emocional y bienestar. Barcelona: CISS PRAXIS. 2000. P 165

BOTERO CHICA, Carlos. Cinco tendencias de la gestión educativa. Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653 n. ° 49/2 – 10 de abril de 2009. EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)

BOU PÉREZ Juan Fernando. Coaching para docentes. El desarrollo de habilidades en el aula. Editorial Club Universitario. San Vicente (Alicante). 2007. Tercera Edición.

BUNGE, Mario. La ciencia, su método y su filosofía. Buenos Aires: Ariel, 1970.

BLAKE Robert. R. y MOUTON Jane, Estrategia para el Cambio, Editorial Addison- Wesley Iberoamericana.S.A.1991.

BURGWAL, Gerrit y CUÉLLAR Juan Carlos. La planeación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales.

CAICEDO AUSIQUE LINA PAOLA y HERRERA HENNESSE JOSE RICARDO
TESIS: “El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa.” Foro Europeo – Escuela de Negocios de Navarra. 3 Mayo de 2013 Pamplona, España

COHEN, J. La inteligencia emocional en el aula. Argentina: Editorial troquel, 2003.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Compilada por ORTEGA, Jorge. 1992. Editorial Temis. Vigésima segunda edición. Bogotá. 2015.

DOMÍNGUEZ, Giraldo Gerardo. Indicadores de Gestión y Resultados. Un enfoque sistémico. Biblioteca Jurídica DIKE. 4ª. Edición. Colombia. 2002.

DRUCKER Peter. El líder del futuro. Editorial Deusto, 2004.

ESCOBAR-PÉREZ, J. y CUERVO MARTINEZ, A. Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. En *Avances en Medición*, 2008.

FÉLIX, Socorro Artículo "El paradigma del liderazgo: de la visión mesiánica a la sinergia" Publicado el 15 de Febrero del año 2.003.

FERNÁNDEZ BERROCAL, Pablo y RAMOS DÍAZ, Natalia. Corazones inteligentes. Barcelona: Editorial Kairós. 2005. p. 374. ISBN: 84-7245-519X.

GOLEMAN, D. Emotional intelligence. New York: Bantam Books. 1995.

GÓMEZ HERNÁNDEZ, Víctor Alonso. Artículo "Paradigmas, Liderazgo y Educación. Octubre 1 de 2008.

GUTIERREZ, Claudia. Investigación: Evaluación para el docente: Parámetros teóricos para evaluar sus competencias. ISSUU. 2011

HALABE SERNA Daniela, y otros. Manual de inteligencia emocional. Tecnológico de Monterrey. 2014.

HOLLANDER, E.P.; "Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship". New York: Free Press, 1978. En Gutiérrez Valdebenito (Omar): La Nueva Tendencia en Liderazgo: Del liderazgo Transaccional al Transformacional. Chile. Armada de Chile.

JIMÉNEZ MONTAÑÉS, M. La calidad en la empresa como instrumento de eficiencia, Editorial Issue. 1996. P. 203 – 2014

KATZ, D., & KAHN, R. L. (1978). The social psychology of organizations, (2nd ed). New York: John Wiley.

KIM Chan W. y MAUBORGNE Renée LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZULG. En Guía académica. Carvajal educación S.A.S 2008.

KIRKPATRICK S, Locke E. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. J Appl Psychol 1996.

KOHLBERG, Lawrence; POWER, F. C. y HIGGINS, A. La educación moral según Lawrence Kohlberg. Barcelona: Gedisa. 1997.

KOTLER, Philip y BLOOM, Paul. 1988. Conceptos del libro "Blue Ocean Strategy" editado en español por Editorial Norma con el título "La Estrategia del Océano Azul". Basado también en el artículo "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth "HBR. Julio- agosto 2004.

LEFCOURT, H. M. (1984). Cross-cultural Research with the locus of control construct. En H. Lefcourt (Eds)., Research with the Locus of Control Construct: Extensions and Limitations. (pp. 209-291). Londres: Elsevier. Citado por Moreno y Hernández

LIPPIT, R y R.K.White, R. K. Autocracia y democracia, y una aproximación experimental 1960. New York: Harper.

LOZANO CORREA, Luz Janeth. El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista EAN No. 63: mayo-agosto de 2008

MANN, R.D. Una revisión de la relación entre personalidad, liderazgo y popularidad en grupos pequeños. En: Psycholl. Bull. Material traducido y mimeografiado. Univ. Habana. 1971.

MAYO Elton, Ekvall y Arvonen, y de Bloch y Hababou. Tomado de Artículo "Reglas de Ore de un Buen Clima Laboral", Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa.

MARTINEZ, Fabiola directora del Centro de Consultoría y Educación Continua de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de este centro educativo ICESI

MAXWELL Jhon. Las 21 cualidades indispensables de un líder. Editores Caribe-Betanía. 2000.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Guía N° 34 para el mejoramiento institucional de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento. ISBN: 978-958-691-306-5. Copy Right. 2008 primera edición.

MOLINAR VARELA, Miriam Consuelo. Liderazgo en la labor docente. Mad, S.L. Primera edición. España Febrero de 2005. P. 5

NUSBAUNN Marta. Libertad de conciencia: el ataque a la igualdad de respeto. "Vivir en democracia implica respetar el derecho de las personas a elegir estilos de vida con los que no estoy de acuerdo" (entrevista de Daniel Gamper Sachse) Traducción de Patricia Sole Beltrán. Buenos Aires/Madrid, Katz editores, 2011, ISBN 9788492946358 (En coedición con el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona.

OCAÑA ORTIZ. Alexander, Manual para elaborar el modelo pedagógico de una institución educativa. Editorial Antillas. 2009.

Oñate, N. y Martínez, L. Utilización del método Delphy en la pronosticación: Una experiencia inicial Instituto de Investigaciones Económicas. Cuba: JUCEPLAN. 1990.

PIÑERES VELANDIA, Pastor. Equipos de gestión y calidad. Secretaría de Educación de Cúcuta. Marzo de 2013.

POVES Anna. Tomado del artículo ¿En que nos puede ayudar el Coaching? 2008.

RIVAS NAVARRO Manuel. Procesos cognitivos del aprendizaje significativo. Consejería de educación. Madrid. España. 2008.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall. 1999.

ROJAS HERNÁNDEZ, Gerardo. Paradigmas en Psicología de la Educación. Ed. Paidós. México 1988

RUBIO NAVARRO, Elena. Reglas de oro de un buen clima laboral. Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. 2003.

SALAZAR, G. Coaching en acción: como desarrollar equipos de ventas de alta competitividad. Bogotá, Colombia: Ed. Mc Graw Hill. 2000.

SED. DESARROLLO SOCIOAFECTIVO REORGANIZACIÓN CURRICULAR POR CICLOS Herramienta pedagógica para padres y maestros Documento en construcción. Alcaldía Mayor de Bogotá Secretaría de Educación Subsecretaría de Calidad y Pertinencia Dirección de Educación Preescolar y Básica. Bogotá. 2012.

SACRISTÁN, Gimeno y otros. La gestión pedagógica de la escuela. (Gerencia educativa de la escuela). Seminario Internacional de Gerencia Educativa, celebrado en México, 3 a 5 de junio de 1991.

SED: Cartilla Reorganización Curricular por Ciclos. Bogotá. 2015.

SHLEICHER, Andreas. El Informe TALIS. Conclusiones de la Primera Evaluación International sobre Enseñanza y Aprendizaje. Fundación Santillana 2009.

SILVA MATIZ, David Alejandro. Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica. Tesis de grado. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de ingeniería. Bogotá D.C., 2008. Colombia.

SOCORRO Félix. Artículo “El paradigma del liderazgo: de la visión mesiánica a la sinergia” Publicado el 15 de Febrero del año 2.000.

WISE Donald. Coaching para el liderazgo educativo. Guatemala, febrero de 2003.

YUKL, Gary. Liderazgo en las organizaciones. Editorial PRENTICE-HALL. 1994

INFOGRAFÍA

BERMÚDEZ Jubert. Modelos gerenciales. 2012. En: <http://olapereira.blogspot.com/2012/04/modelos-gerenciales.html>. Consultado en abril de 2015.

COACHING, La fórmula para la motivación empresarial. [En internet]. Disponible en: <http://www.spain.info/meetspain/es/boletin2/plusincentives.asp>. Consultado el 13 de abril de 2015.

FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, María Rosario; PALOMERO PESCADOR, José Emilio y TERUEL MELERO, María Pilar. El desarrollo socio afectivo en la

formación inicial de los maestros. 2009. Vol. 12. N.º 1. p. 33-50. [En internet]. Disponible en: <http://www.aufop.com>, Consultado en septiembre de 2015.

HURTADO DE MENDOZA, Sandra. "Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método DELPHY". [En internet]. 2005. Disponible en: <http://www.ub.es>

KIM Chan W. Mencionado por Luis Castellanos en: "En qué consiste la estrategia del océano azul". [En internet]. Disponible en: <http://www.impulsapopular.com/gerencia/3387-en-que-consiste-la-estrategia-del-oceano-azul/>. Noviembre de 2015.

KOTLER, Philip y BLOOM, Paul. 1988. Conceptos del libro "Blue Ocean Strategy" En Gestipolis.com. (s.f.). Gestipolis. [En internet]. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>. Consultado 15 de junio de 2005.

MAUREIRA, F. & GUERRERO, G. (2003) Gestión y Cultura Escolar en Escuelas Carenciadas: Descripción de las Representaciones Sociales Contenidas en el Discurso de los Directores. [Versión electrónica]. Persona y Sociedad, 17 (1), 65-75. [En internet]. Disponible en: http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/pys/docs/2003/abril/17_1_pp65_75.pdf. Consultado. 8 de noviembre de 2015

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Colombia aprende. ¿Qué es gestión administrativa? P.1 Descripción tomada de un documento trabajado a través la SECAB con la participación de representantes de 8 países. [Sitio en Internet]. Disponible en: www.colombiaprende.edu.co/html/productos/1685/article-1-29664.html. Consultado. Julio de 2015.

TRASVEN, Maribel. Trasvén Maribel. El liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes en un ente educativo venezolano. [Sitio en Internet].

Disponible en <http://www.gestiopolis.com/liderazgo-director-desempeno-laboral-docentes-ente-educativo-venezolano/>. Mayo 28 de 2015.

Universidad Santo Tomás a distancia. [Sitio en Internet]. Disponible en http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Momento%201_Industria%20y%20Medio%20Ambiente_Maria%20Teresa%20Sarabia/sistema_de_gestin.html.

VIRAMONTES PÉREZ. José Arturo. Antología sobre administración II. P. 56. [Sitio en Internet]. Disponible en: http://administrando.bligoo.com.mx/media/users/14/731019/files/109287/ANTOLOGIA_UNIDAD_IV_EI_LIDERAZGO.pdf. Consultado. Febrero 2016.

5 tipos diferentes de estilos de liderazgo Escrito por Rose Johnson. Traducido por Enrique Pereira Vivas. [Sitio en Internet]. Disponible en <http://pyme.lavoztx.com/5-tipos-diferentes-de-estilos-de-liderazgo-5501.html>

[Sitio en Internet]. Disponible en https://convivenciacomarfisuf.files.wordpress.com/2010/07/manual-de-convivencia_2012.pdf, Consultado en mayo de 2015.

[Sitio en Internet]. Disponible en <http://colegiomarcofidelsuarez6.blogspot.com.co/>. Consultado. 12 de mayo de 2015

ANEXOS

ANEXO A LISTA DE CHEQUEO PARA LA DINÁMICA DEL GRUPO FOCAL

Fuente: Autores de la investigación

ACCIONES	SI	NO	OBSERVACIONES
Planear el objetivo de estudio Identificar y seleccionar los	✓		Reconocer los problemas que se tienen en la institución rededor del tema del clima laboral

participantes.			
Analizar la información sobre los participantes Seleccionar al moderador.	✓		participan docentes de las diferentes áreas y directivos
Diseñar las preguntas	✓		¿Existe un ambiente de armonía y sana convivencia dentro del grupo de docentes y directivos del colegio? ¿Cómo incide el clima laboral en el desempeño de la labor docente?
Desarrollar y validar una estrategia de taller a través de las técnicas de dinámica grupal.	✓		Discusión en reuniones de área Humanidades 16 de febrero. Matemáticas 17 de febrero. Sociales 18 de febrero. Ciencias naturales 19 de Febrero. Técnicas y expresión 20 de febrero. Nota: en cada área hay un delegado de primaria y un directivo docente.
Reservar y preparar el sitio donde se va a realizar las sesiones.	✓		Sala de profesores, coordinación académica
Invitar, a los participantes, de forma escrita o verbal.	✓		Notificación verbal
Verificar la asistencia y compromiso por otros medios tales como llamadas telefónicas o confirmaciones indirectas-terceros.	✓		Ok
Organizar el sitio y la logística de la reunión - número y tipo de asientos, equipos, refrigerios, etc.	✓		Ok
Confirmación la invitación a los participantes.	✓		Asistieron los docentes dependiendo de la fecha de reunión de área
Organizar los materiales didácticos que se van a utilizar en la sesión, si	✓		Desarrollo de sesión iniciando con la temática sobre el clima laboral en la institución.

<p>es el caso Desarrollo de la sesión: inducción, conducción, y discusión grupal.</p>		<p>Discusión sobre relación entre docentes que pertenecen al decreto 1278 y al Decreto 2277.</p> <p>Actitud de los docentes frente a los conflictos académicos o convivenciales entre ellos y entre ellos y los directivos</p>
<p>Clausura de la sesión: presentación de las conclusiones y acuerdos.</p>	<p>✓</p>	<p>A partir de este ejercicio, en el proceso de validación de las relatorías, acuerdos y resultados por parte del equipo investigador Informe final se logra determinar que existe un alto grado de inconformidad frente al ambiente y clima interno por parte de los profesores del colegio. Por otra parte, respecto de la relación entre los docentes, quienes pertenecen al decreto 1278 expresan su inconformidad con la desunión que se genera con la conformación de grupos y el aislamiento por el que optarían algunos docentes. Entre ellos, harían distinciones discriminatorias según antigüedad en el colegio o por una disconformidad con el quehacer de otros profesores pertenecientes al decreto 2277.</p> <p>Las evidencias que se revelan en el grupo focal en cuanto al clima laboral de docentes y directivos de institución se ven reflejados de manera cuantitativa en la encuesta que se realizó en la última semana del mes de febrero de 2015.</p> <p>El grupo de docentes de bachillerato que hizo parte del ejercicio focal manifiesta percepciones de indiferencia frente a los conflictos académicos o convivenciales entre docentes de las diferentes áreas, evadiendo el papel protagónico del docente frente a las problemáticas institucionales.</p> <p>En el mismo sentido, los profesores tienden a trabajar aislados o a integrar algún sub-grupo; y por ello se percibe la dificultad de pedir ayuda, toda vez que siente que si lo hacen van “quedar mal” ante los compañeros, como consecuencia se cierran a una actitud defensiva o reactiva ante la crítica.</p> <p>La fuente de molestia que es expresada con mayor frecuencia es lo que es percibido por los directivos como incumplimiento de responsabilidades profesionales, ya que lo vislumbran como una señal de poco compromiso con la institución.</p> <p>Los coordinadores de convivencia atribuyen estas dificultades a un acostumbramiento o a un estilo de relación más vertical, donde hay docentes que</p>

		<p>esperarían recibir retos y órdenes.</p> <p>Por otra parte, los coordinadores académicos expresan su desagrado con el uso del rumor por parte de los profesores para expresar sus molestias, lo que dificulta saber cómo están y atender así sus inquietudes. Ante ello, hay docentes de bachillerato que desarrollan estrategias para informarse de modo de evitar que se intensifiquen las dificultades.</p> <p>Los profesores que se aíslan son considerados por los directivos como personas conflictivas, que cuentan con historias personales difíciles, que cargan con dificultades por las que se les han transferido de colegio o bien que han contado con deficientes manejos de los conflictos en el aula.</p> <p>La mayoría de profesores que refieren a este tema, expresan que no genera mayores dificultades, pues el resto del equipo docente ha optado por no considerar sus acciones y actitudes. Sin embargo, los directivos expresan que no han conseguido resolver este asunto y la mayoría desea sacar a estos docentes de los colegios, lamentando no tener las facultades para ello.</p> <p>No hay acuerdos.</p>
Proceso de validación de las relatorías, acuerdos y resultados por parte del equipo investigador Informe final.	✓	Se realiza una encuesta para cuantificar las afirmaciones hechas en el trabajo focal.

Tabla 4 Lista de chequeo para la dinámica del grupo focal
Fuente: Los autores de la investigación

ANEXO B INSTRUMENTO APLICADO A DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES ENCUESTA.

Respetado directivo, respetado docente, en este cuestionario aparecen varias preguntas, para de elegir sobre una opción determinada. Se pretende conseguir información sobre el clima laboral que se tiene en su colegio. Por favor, conteste a cada uno de acuerdo con las escalas que se presenta. Son enunciados breves y claros. Los resultados serán parte de un proyecto de investigación, que se realiza en la maestría de pedagogía, con énfasis en gestión educativa de la Universidad Libre.

MUCHAS GRACIAS POR SU APOYO. Carlos Camacho, Robinson Espinosa.

ENCUESTA

Categorías

Armonía

1. La relación entre los docentes es armónica
 - a. a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
2. La relación entre directivos y docentes es armónica
 - e. Muy de acuerdo
 - f. De acuerdo
 - g. Indiferente
 - h. En desacuerdo
 - i. Muy en desacuerdo

Convivencia

3. La convivencia entre docentes está basada en el respeto, la equidad y el dialogo
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
4. La convivencia entre directivos y docentes está enmarada en el dialogo y el respeto
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

Trabajo colaborativo

5. Se evidencia en la Institución un trabajo colaborativo entre docentes
 - a. Muy de acuerdo

- b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
6. Se evidencia un trabajo colaborativo entre Directivos y docentes
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En Desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

Comunicación asertiva

7. La comunicación entre docentes es asertiva
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
8. La comunicación entre directivos y docentes es asertiva
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

Actitud Proactiva

9. Los docentes de la Institución muestran una actitud proactiva
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
10. Los directivos de la Institución evidencian una actitud proactiva
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente

- d. En desacuerdo
- e. Muy en desacuerdo

Sentido de Pertenencia

11. Los docentes se caracterizan por tener sentido de pertenencia frente a la Institución
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
12. Es evidente el sentido de pertenencia en los directivos de la Institución
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

Capacidad de resolución de conflictos

13. La capacidad para resolver conflictos entre docentes es óptima
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
14. Cuentan los directivos con las habilidades para resolver conflictos entre docentes y entre directivos docentes o viceversa
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

Liderazgo

15. Los docentes muestran capacidad de liderazgo en todas sus actividades laborales

- a. Muy de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Indiferente
- d. En desacuerdo
- e. Muy en desacuerdo

16. Los directivos cumplen con la función de liderazgo en su gestión

- a. Muy de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Indiferente
- d. En desacuerdo
- e. Muy en desacuerdo

ANEXO C TABLAS

FRECUENCIA DE DATOS SEGÚN EL INSTRUMENTO APLICADO A LOS DOCENTES REFERENCIANDO EL CLIMA LABORAL DIAGNÓSTICO

Tabla de diagnóstico clima laboral Aplicada a Docentes 2015						
Categoría	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Media
	5	4	3	2	1	
1. Armonía 2.4%						
1.1 Docentes	3 (15)	3 (12)	5 (15)	8 (16)	7 (7)	16,9
1.2 Directivos	2 (10)	4 (16)	4 (12)	8 (16)	8 (8)	16,12
2. Convivencia 2.0%						
2.1 Docentes	1 (5)	2 (8)	5 (15)	4 (8)	14 (14)	13
2.2 Directivos	4 (20)	3 (12)	4 (12)	7 (2)	8 (8)	14,04
3. Trabajo colaborativo 3.0%						
3.1 Docentes	5 (25)	6 (24)	8 (24)	5 (10)	2 (2)	22,1
3.2 Directivos	4 (20)	7 (28)	3 (9)	5 (10)	7 (7)	14,56
4. Comunicación Asertiva 2.9%						
4.1 Docentes	5 (25)	6 (24)	4 (12)	2 (4)	9 (9)	19,24
4.2 Directivos	4 (20)	5 (20)	2 (12)	9 (18)	6 (6)	19,76
5. Actitud proactiva 2.9%						
5.1 Docentes	4 (20)	6 (24)	4 (12)	3 (6)	9 (9)	18,46

5.2 Directivos	6 (30)	7 (28)	5 (15)	4 (8)	4 (4)	22,1
6. Sentido de pertenencia 2.7%						
6.1 Docentes	3 (15)	8 (32)	3 (9)	5 (10)	7 (7)	18,98
6.2 Directivos	4 (20)	5 (20)	3 (9)	7 (14)	7 (7)	18,2
7. Capacidad de resolver conflictos 3.4%						
7.1 Docentes	7 (35)	4 (16)	6 (18)	9 (18)	0 (0)	22,62
7.2 Directivos	6 (30)	7 (28)	9 (27)	3 (6)	1 (1)	23,92
8. Liderazgo 3.3%						
8.1 Docentes	4 (20)	9 (36)	5 (15)	6 (12)	2 (2)	22,1
8.2 Directivos	8 (40)	7 (28)	4 (12)	5 (10)	2 (2)	23,92
No. De docentes	26					

Tabla 5 Frecuencia de datos según el instrumento aplicado a los docentes referenciando el clima laboral diagnóstico

Fuente: Los autores de la investigación

FRECUENCIA DE DATOS SEGÚN EL INSTRUMENTO APLICADO A LOS DOCENTES REFERENCIANDO EL IMPACTO DE LA PROPUESTA

Tabla de Evaluación del impacto de la propuesta sobre clima laboral Aplicada a Docentes 2016						
Categoría	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Media
	5	4	3	2	1	
1. Armonía 3.1%						
Docentes	8 (40)	5 (20)	3 (9)	5 (10)	5 (5)	21.84
Directivos	6 (30)	5 (20)	4 (12)	7 (14)	4 (4)	20.8
2. Convivencia 3.2%						
Docentes	5 (25)	7 (28)	6 (18)	5 (10)	3 (1)	21.32
Directivos	7 (35)	8 (32)	3 (9)	5 (10)	3 (3)	23.14
3. Trabajo colaborativo 4.0%						
Docentes	8 (40)	11 (44)	6 (18)	1 (2)	0 (0)	27.04
Directivos	9 (45)	8 (32)	5 (15)	3 (6)	4 (4)	26.52
4. Comunicación Asertiva 3.9%						
Docentes	9 (45)	12 (48)	3 (9)	2 (4)	0 (0)	27.56
Directivos	8 (40)	11 (44)	4 (12)	2 (4)	1 (1)	26.26
5. Actitud Proactiva 3.9%						
Docentes	13 (65)	6 (24)	3 (9)	1 (2)	2 (2)	26.52
Directivos	10 (50)	9 (36)	2 (6)	3 (6)	2 (2)	26
6. Sentido de pertenencia 4.2%						
Docentes	15 (75)	6 (24)	2 (6)	2 (4)	1 (1)	28.6
Directivos	13 (65)	9 (36)	2 (6)	1 (2)	1 (1)	28.6

7. Capacidad de resolver conflictos 4.2 %						
Docentes	10 (50)	10 (40)	3 (9)	3 (6)	0 (0)	27.3
Directivos	14 (70)	8 (32)	2 (6)	2 (4)	0 (0)	29.12
8. Liderazgo 4.1%						
Docentes	9 (45)	13 (52)	3 (9)	1 (2)	0 (0)	28.08
Directivos	12 (60)	8 (32)	4 (12)	2 (4)	0 (0)	28.08
No. De docentes	26					

Tabla 6 Frecuencia de datos según el instrumento aplicado a los docentes referenciando el impacto de la propuesta
Fuente: Los autores de la investigación

ANEXO D ANÁLISIS GRÁFICO DEL INSTRUMENTO APLICADO

GRÁFICOS PRUEBA INICIAL

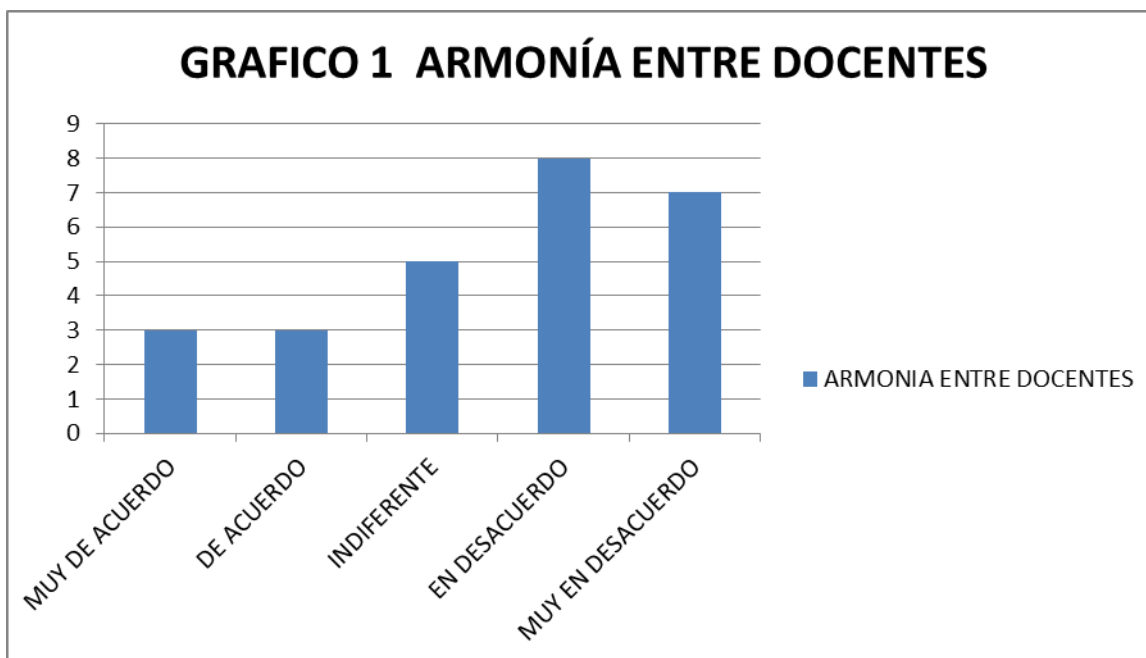


Gráfico 1 Armonía entre docentes
Fuente: Los autores de la investigación

A la afirmación “La relación entre los docentes es armónica” se tiene según la encuesta que la relación entre los docentes es poco armónica. Por cuanto el

30.7% (8 encuestados) están en desacuerdo con la afirmación, y el 26.9% (7 encuestados) muy en desacuerdo. Entendida la armonía como elemento indispensable para lograr que en el colegio se pueda mantener un buen clima laboral, donde se piense en el bien común, sin importar cuán diversos sean sus individuos, siempre y cuando trabajen al unísono, evidencia una carencia de relaciones armónicas que incide negativamente en el clima laboral del colegio.

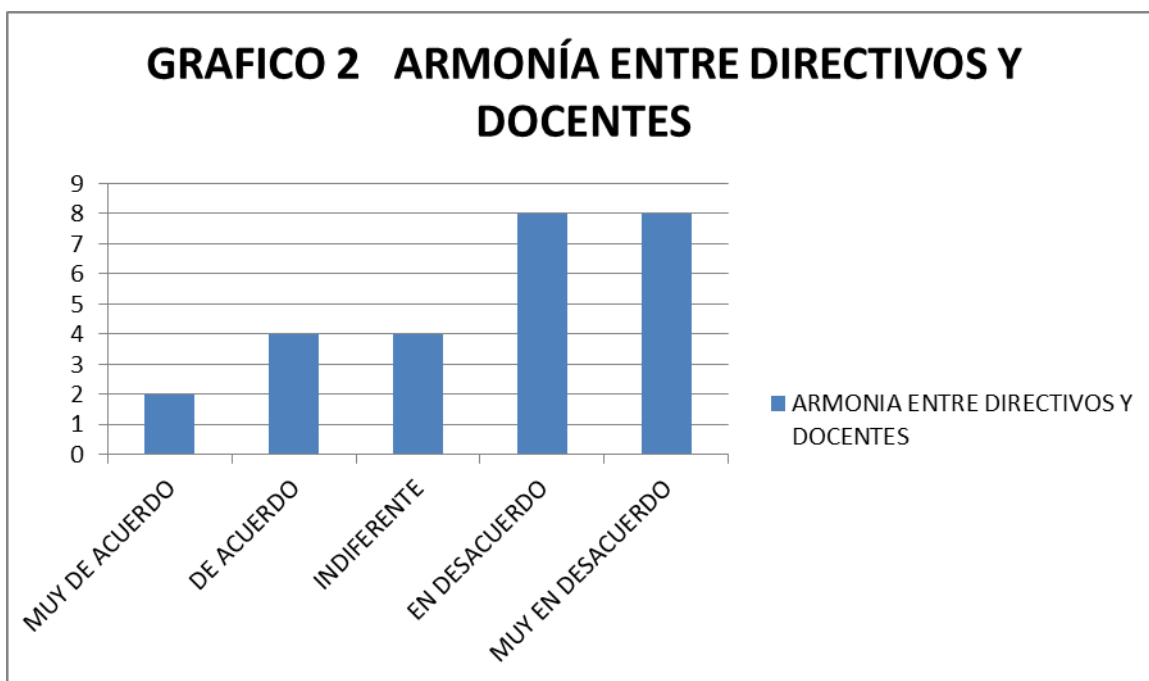


Gráfico 2. Armonía entre directivos y docentes
Fuente: Los autores de la investigación

Al revisar si la relación entre directivos y docentes es armónica, la situación muestra que el 30.7% (8 encuestados) está en desacuerdo y otro 30.7% (8 encuestados) está muy en desacuerdo, dejando evidenciado que más del 50% de los encuestados percibe un ambiente laboral deficiente en este aspecto.

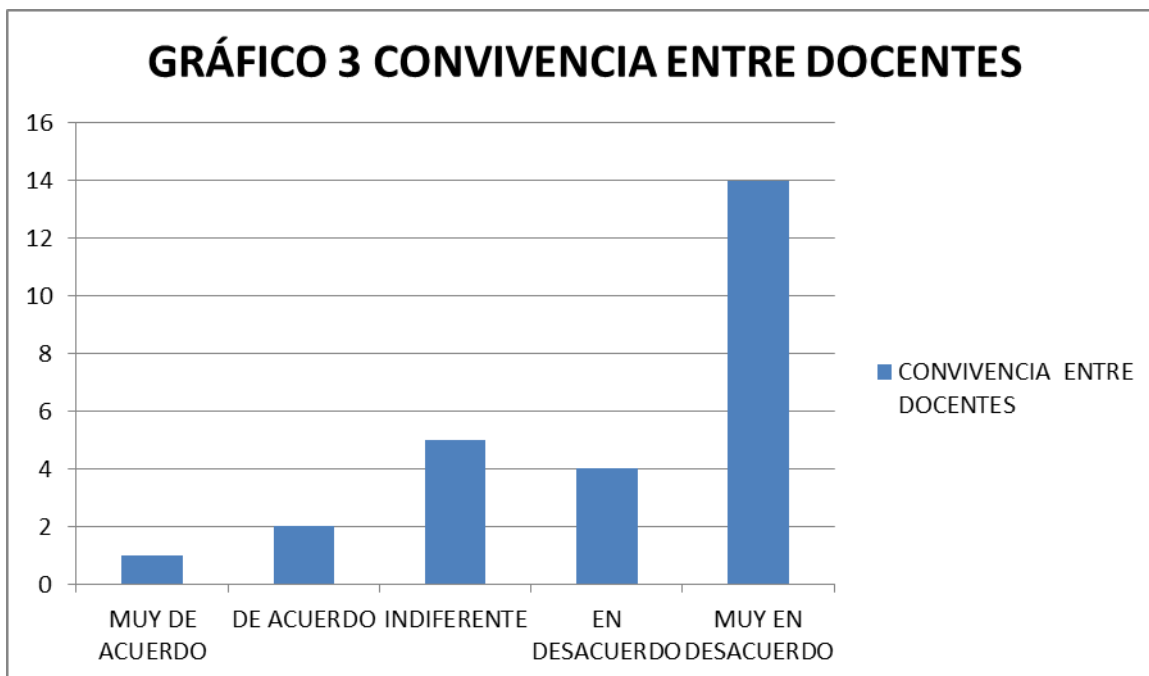


Gráfico 3 Convivencia entre docentes
Fuente: Los autores de la investigación

Se analiza esta afirmación teniendo en cuenta la convivencia entendida como la capacidad de los docentes para trabajar juntos, entregando lo mejor de cada uno y fomentando relaciones de trabajo solidarias y productivas para facilitar el alcance de los objetivos institucionales. A la afirmación “La convivencia entre docentes está basada en el respeto, la equidad y el dialogo”, la respuesta de los encuestados deja evidenciar un problema de deterioro de las relaciones por cuanto el 53% de los encuestados (14 personas) está en desacuerdo con la afirmación y solo el 7.6% (2 personas) muy de acuerdo. Se muestra una convivencia con características precarias en la institución

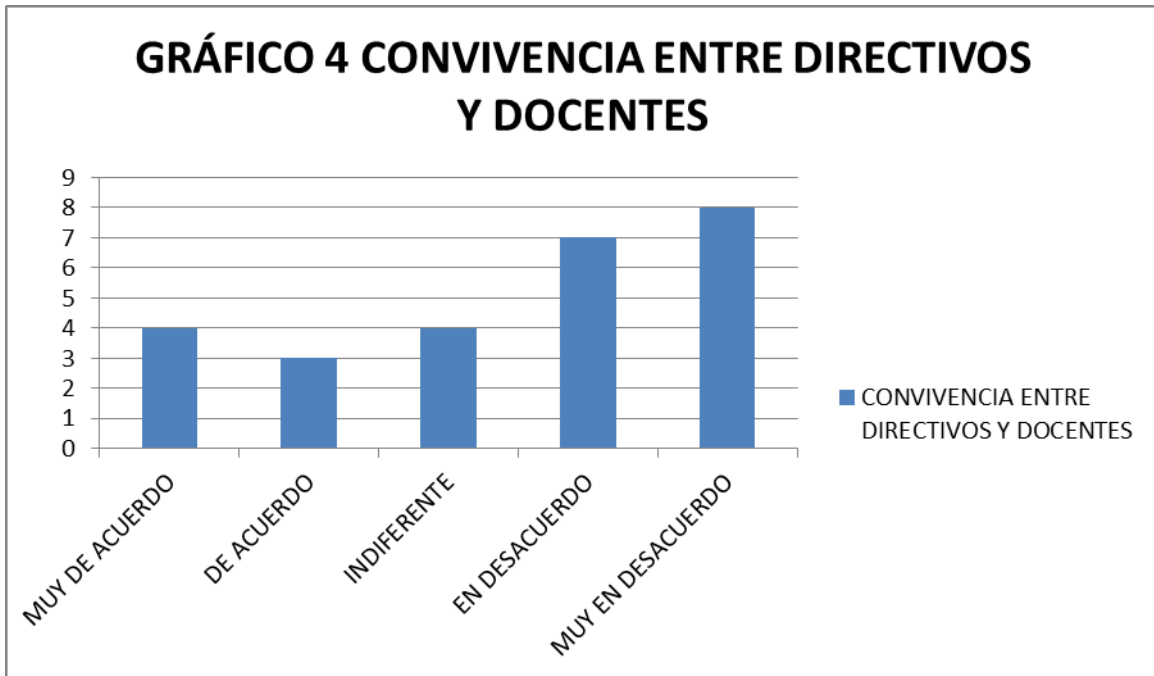


Gráfico 4 Convivencia entre directivos y docentes
Fuente: Los autores de la investigación

Al indagar sobre el tema de convivencia entre docentes y directivos se muestra como el 30.7% (8 encuestados) está muy en desacuerdo con la afirmación “La convivencia entre directivos y docentes está enmarcada en el dialogo y el respeto” y solo el 15.3% muestran un total acuerdo (4 encuestados). Ello refleja una de las causas de malestar en el clima laboral, toda vez que, la convivencia entre docentes y directivos es un punto clave para lograr un buen ambiente de trabajo.

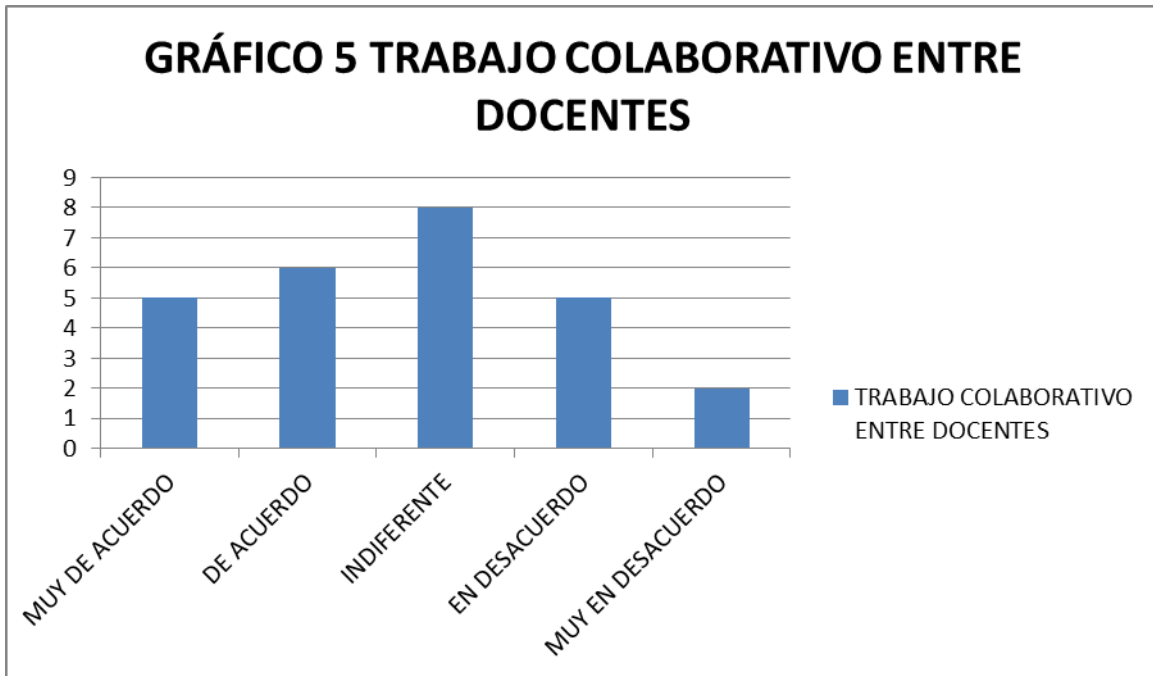


Gráfico 5 Trabajo colaborativo entre docentes
Fuente: Los autores de la investigación

El trabajo colaborativo es la conformación de un grupo de sujetos homogéneos (con conocimientos similares en el tema), donde no surge un líder como en un trabajo de grupo normal, por el contrario, el liderazgo es compartido por todos los integrantes. Cuando se indaga en los docentes sobre el tema, con la afirmación “Se evidencia en la Institución un trabajo colaborativo entre docentes” solo el 19.2 % está de acuerdo con la afirmación (5 encuestados) y el 30.7% de los encuestados le es indiferente.

Lo anterior muestra como hay una falencia en el tema del trabajo colaborativo y cooperación que incide en el malestar del clima laboral de la institución.

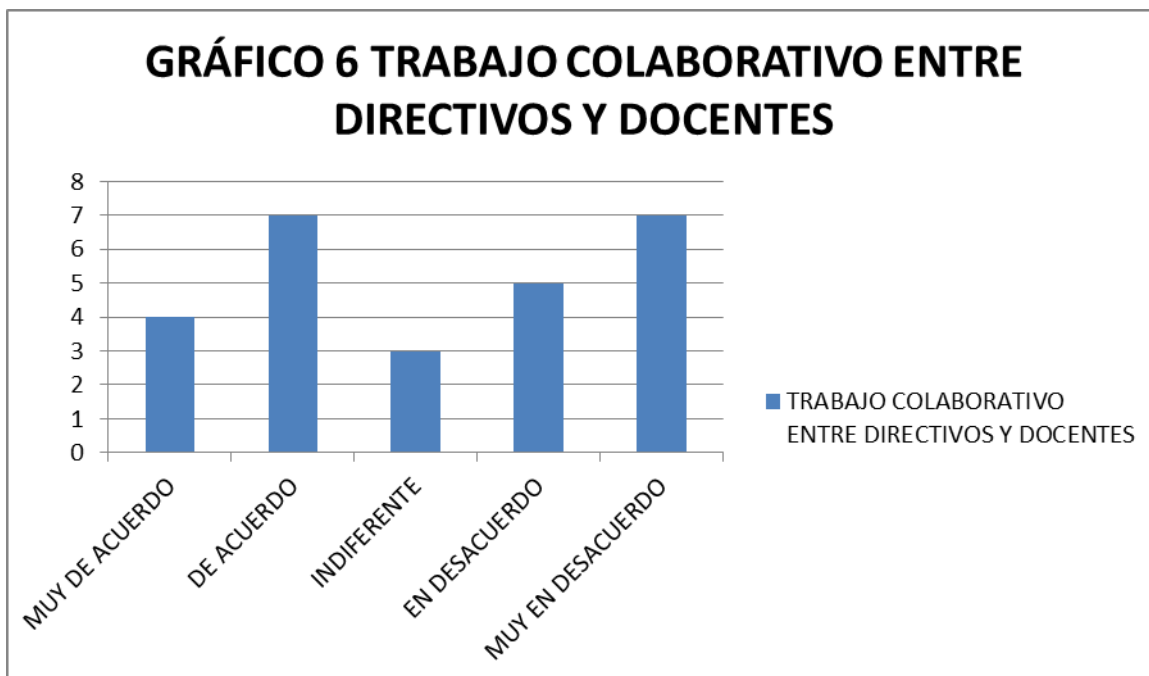


Gráfico 6 Trabajo colaborativo entre directivos y docentes
Fuente: Los autores de la investigación

Al indagar sobre si se evidencia un trabajo colaborativo entre directivos y docentes, el 26.9% de los encuestados expresan estar muy en desacuerdo (7 personas), frente al solo 15.3% (4 encuestados) que están muy de acuerdo. Ello lleva a que los investigadores concluyan que hay poca actividad en equipo entre docentes y directivos docentes, permitiendo esta situación que el clima laboral sea poco favorable.

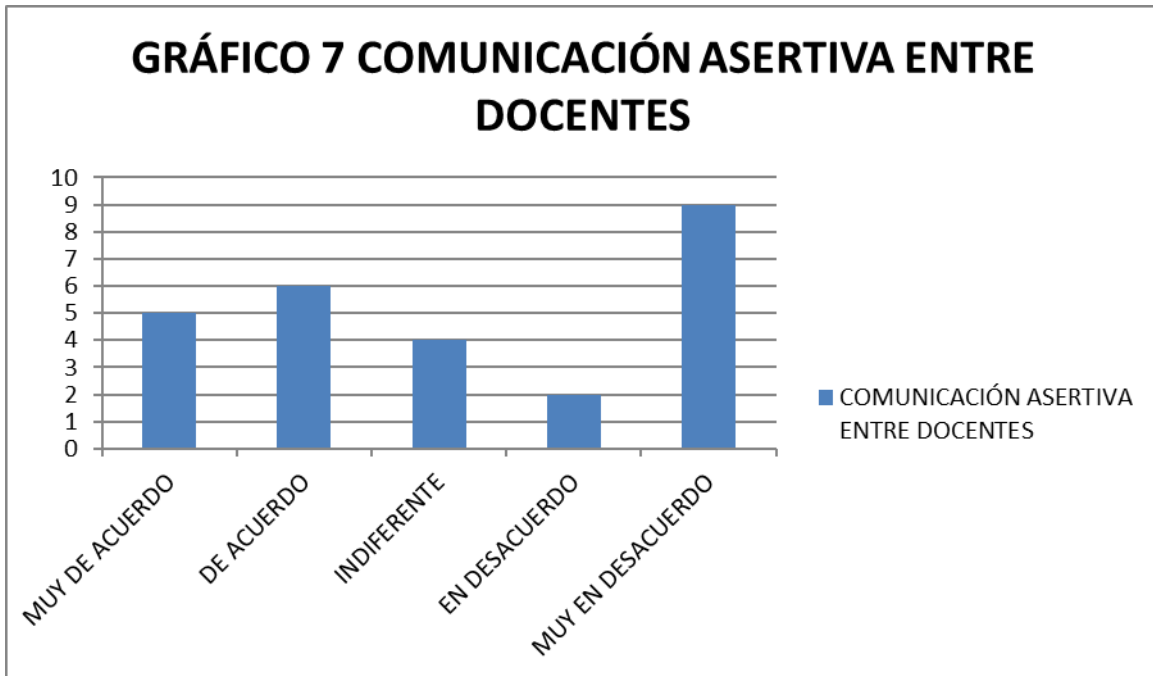


Gráfico 7 Comunicación asertiva entre docentes
Fuente: Los autores de la investigación

A la afirmación “La comunicación entre docentes es asertiva” el 34. 6% (9 encuestados) estuvo muy en desacuerdo y al 15,3% (4 encuestados) le es indiferente. Ello permite concluir que dentro de la planta docente del colegio se tienen problemas de comunicación. Evidenciando falencias en el trato abierto y sincero, hay vacíos de comunicación y por ende, se pueden presentar malos entendidos que pueden entorpecer las relaciones interpersonales o los resultados que se buscan en pro de la institución.



Gráfico 8 Comunicación asertiva entre directivos y docentes
Fuente: Los autores de la investigación

Cundo se indagó sobre si “La comunicación entre directivos y docentes es asertiva” el 34.6% de los encuestados (9 personas) expresaron estar en desacuerdo, frente a un 15.3% (4 encuestados) que expresan estar muy de acuerdo; develando un gran problema que influye directamente en el clima laboral, por cuanto la comunicación asertiva influye en la productividad, competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. De ahí, el papel crucial que cumple la comunicación eficaz para que se propicie un clima laboral satisfactorio y, por consiguiente, adecuado para el buen funcionamiento del colegio. La comunicación asertiva en la organización permite a la alta gerencia a tomar decisiones más acertadas para su empresa y pueden desarrollar estrategias de crecimiento continuo y sostenible.

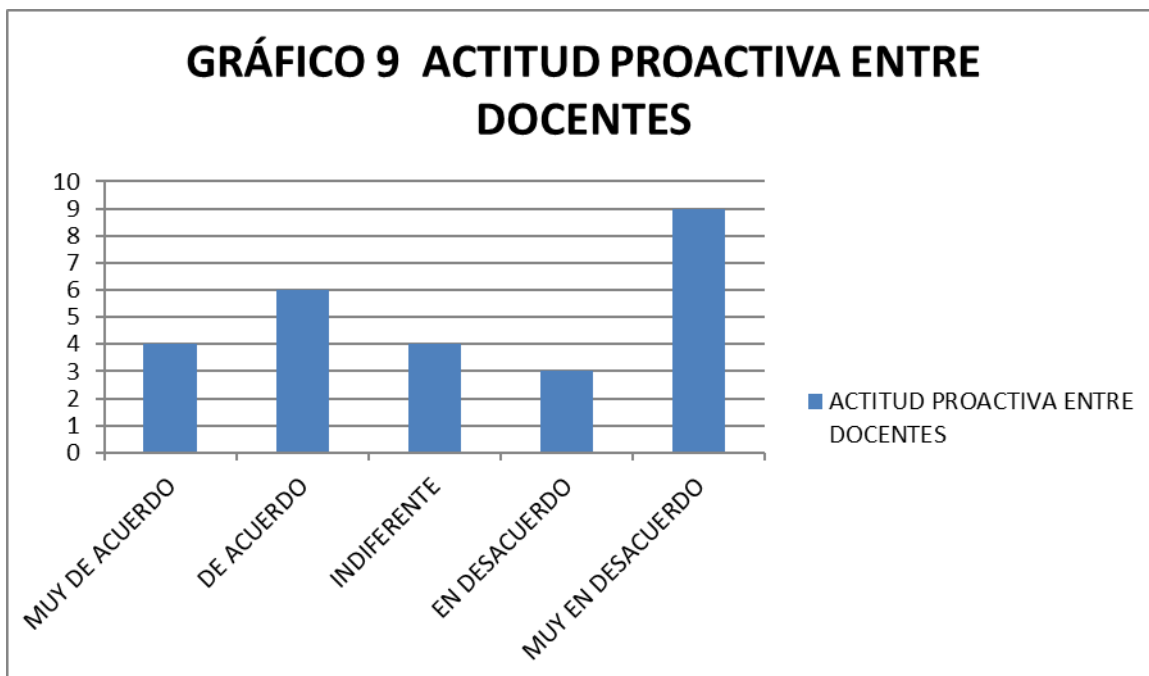


Gráfico 9 Actitud proactiva entre docentes
Fuente: Los autores de la investigación

A la afirmación “Los docentes de la Institución muestran una actitud proactiva” el 34.6% (9 encuestados) respondió muy en desacuerdo, frente al solo 15,3% (4 encuestados) que dicen estar de acuerdo; lo que significa que el ámbito laboral del colegio los docentes no trabajan por impulsar metas y desafíos y les falta asertividad, generando un grado reactividad, donde sólo se está bien cuando el entorno está bien; dependiendo de las circunstancias en vez de generarlas y manejarlas; creando ello un malestar en el clima laboral.



Gráfico 10 Actitud proactiva entre docentes y directivos
Fuente: Los autores de la investigación

A la afirmación “Los directivos de la Institución evidencian una actitud proactiva” el 26.9% de los encuestados (7 personas) están de acuerdo, y el 23.0% (6 encuestados) están muy de acuerdo, es decir que en cierta medida entre directivos y docentes se reconoce que hay pocos desacuerdos frente a la proactividad, sin embargo no es el índice no es el estado óptimo, toda vez, que se puede mejorar.

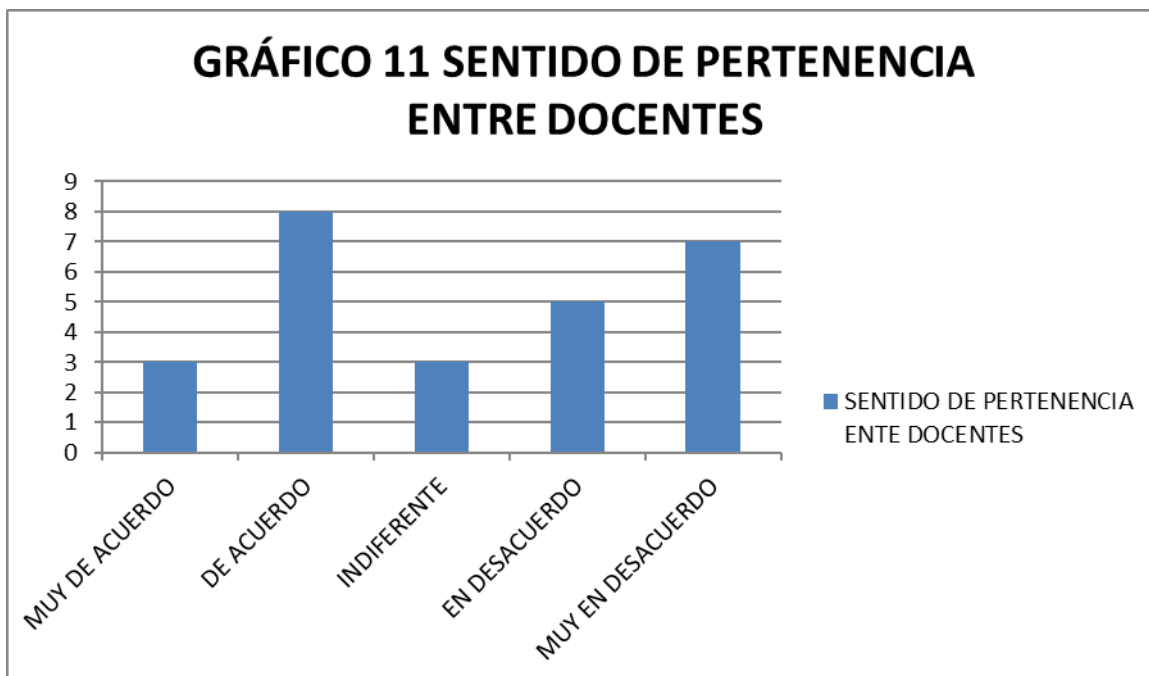


Gráfico 11 Sentido de pertenencia entre docentes
Fuente: Los autores de la investigación

Cuando se indaga si “Los docentes se caracterizan por tener sentido de pertenencia frente a la Institución” el 30.7% estuvo de acuerdo (8 encuestados) y el 26.9% muy en desacuerdo (7 encuestados) porcentaje que sugiere que aún falta trabajo para que se fortalezca este aspecto. Toda vez que el sentido de pertenencia conlleva la integración general, la formación de equipos de trabajo eficientes, aspectos de suma importancia e incide en el clima laboral,

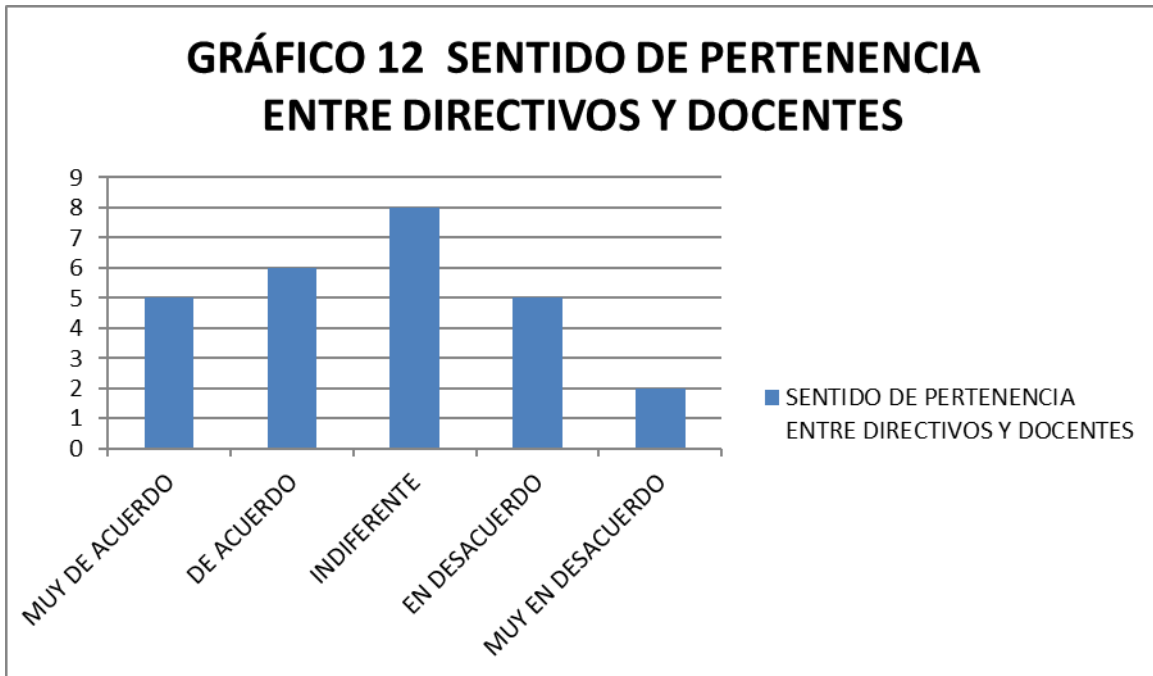


Gráfico 12 Sentido de pertenencia entre directivos y docentes
Fuente: Los autores de la investigación

Los encuestados sienten que no es evidente el sentido de pertenencia en los directivos de la Institución, por cuanto el 53% dicen que le es indiferente o están en desacuerdo frente al tema, lo que genera un deterioro del clima laboral.

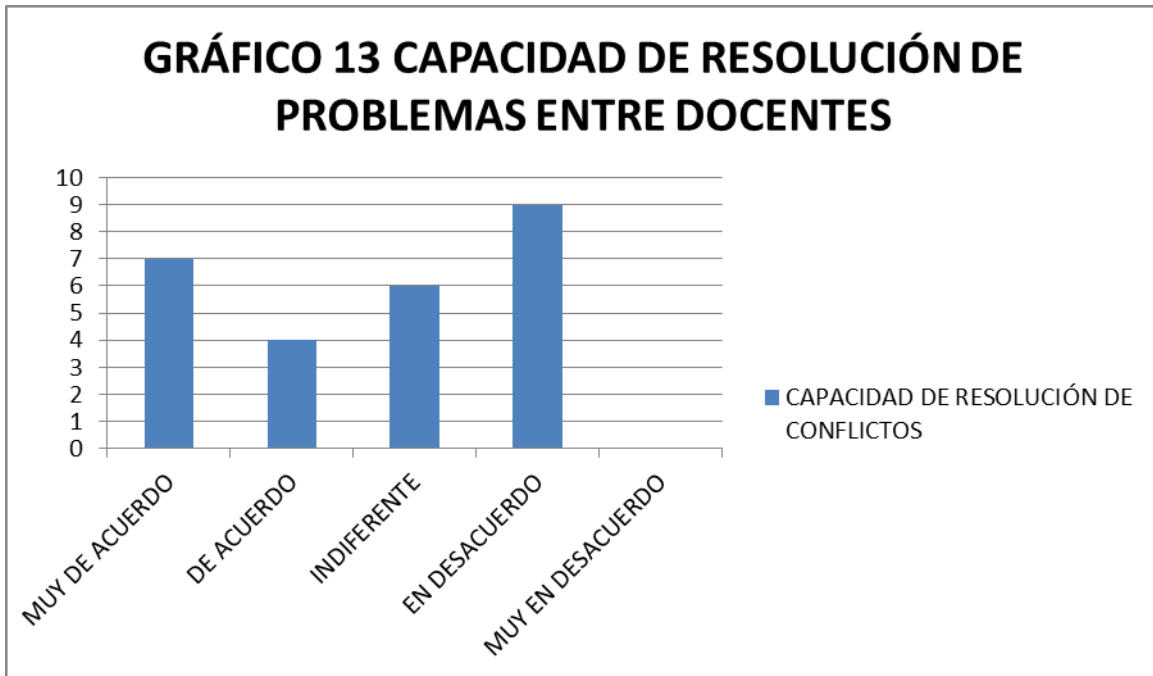


Gráfico 13 Capacidad de resolución de problemas entre docentes
Fuente: Los autores de la investigación

A la afirmación “a capacidad para resolver problemas entre docentes es óptima”, el 34.6% de los encuestados (9 personas) está en desacuerdo, estos resultados sugieren que se debe fortalecer el tema y por ende se fortalecerá el clima aboral. Los docentes en su mayoría muestran un desacuerdo, significa que se corre el riesgo de desconocer los diferentes puntos de vista distintos al propio y la habilidad comunicativa para resolver problemas y desacuerdos en la institución.

Lo anterior sugiere la necesidad de hacer un cambio que fortalecerá el clima laboral.

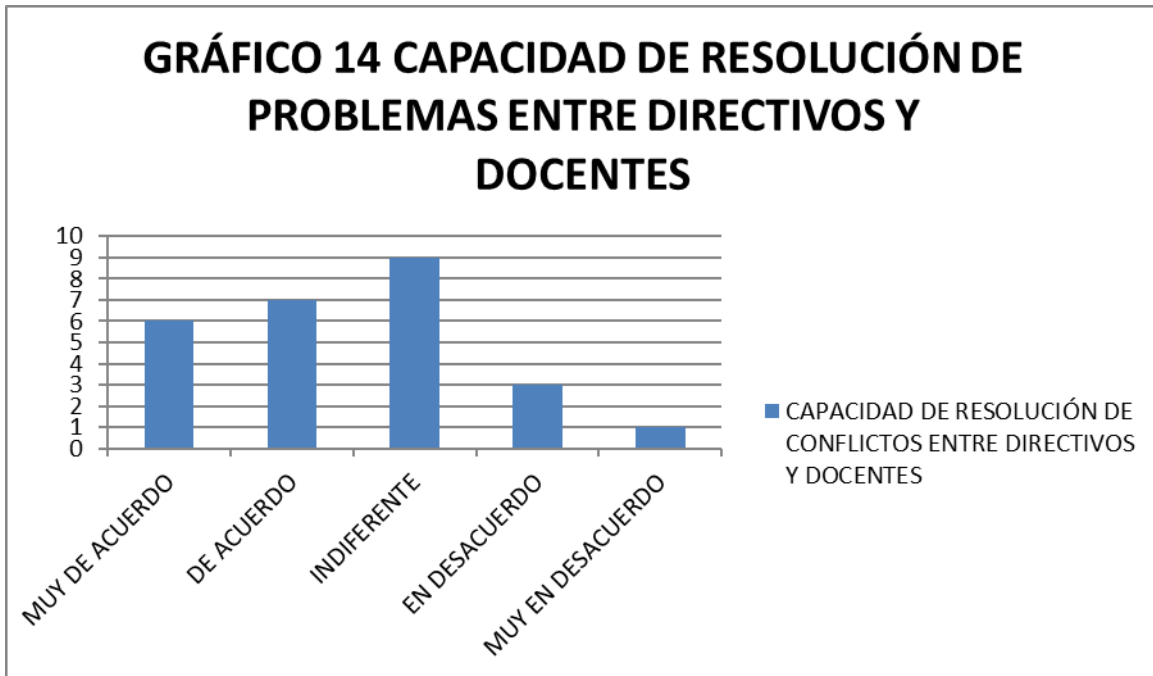


Gráfico 14 Capacidad de resolución de problemas entre directivos y docentes
Fuente: Los autores de la investigación

A la afirmación “Cuentan los directivos con las habilidades para resolver conflictos entre docentes y entre directivos docentes o viceversa” el 34.6% de los encuestados respondió indiferente (9 personas). Lo que insinúa que es un tema álgido que muestra la falta de interés de buscar alternativas de solución a los conflictos que se presentan en las relaciones laborales en el colegio.

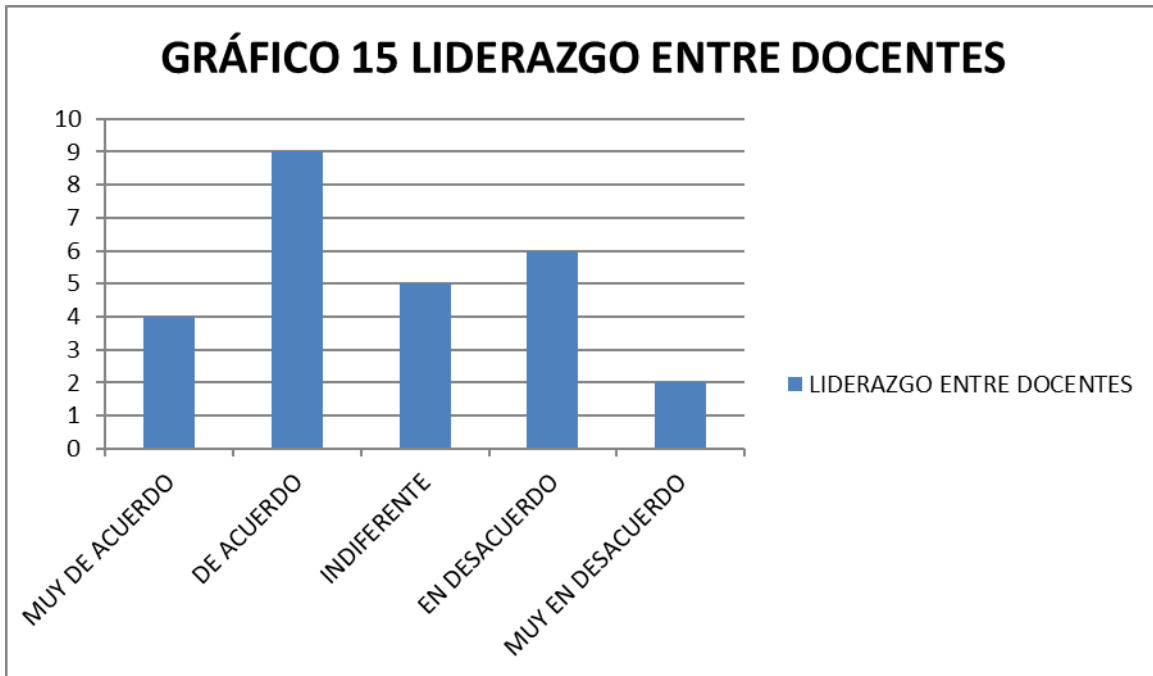


Gráfico 15 Liderazgo entre docentes
Fuente: Los autores de la investigación

Cuando se afirma “Los docentes muestran capacidad de liderazgo en todas sus actividades laborales” el 34.6% de los encuestados (9 personas) están de acuerdo, frente al 7.6% muy en desacuerdo (2 personas) deja ello evidencia de la necesidad de fortalecer este aspecto por cuanto todos los docentes por naturaleza deben tener características de líderes. Y la falta de liderazgo genera desmotivación y provoca que un grupo de trabajo no funcione correctamente

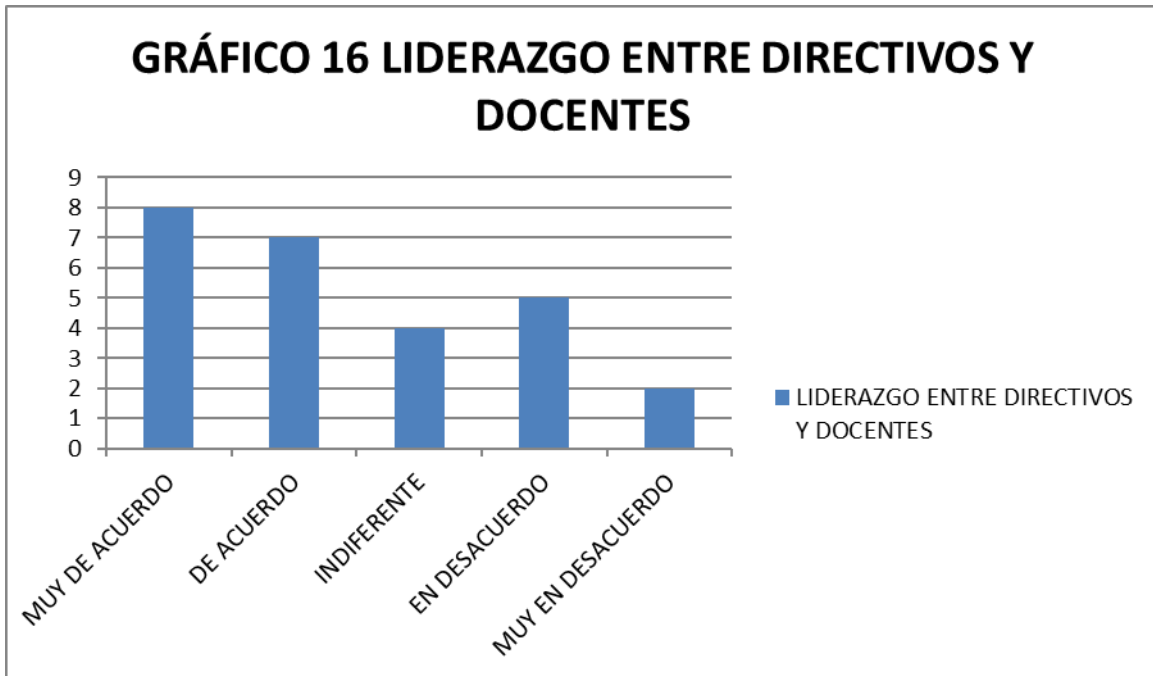


Gráfico 16 Liderazgo entre directivos y docentes
Fuente: Los autores de la investigación

A la afirmación Los directivos cumplen con la función de liderazgo en su gestión el 57.6% de los encuestados están muy de acuerdo y de acuerdo, (15 encuestados), es evidencia que aunque hay liderazgo por parte de los directivos, se hace necesario fortalecerlo en pro de la mejora del clima laboral.

El anterior análisis deja en evidencia el deterioro del clima laboral en la institución y la necesidad de una estrategia en liderazgo para intentar mejorar esta condición.

GRÁFICOS DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA

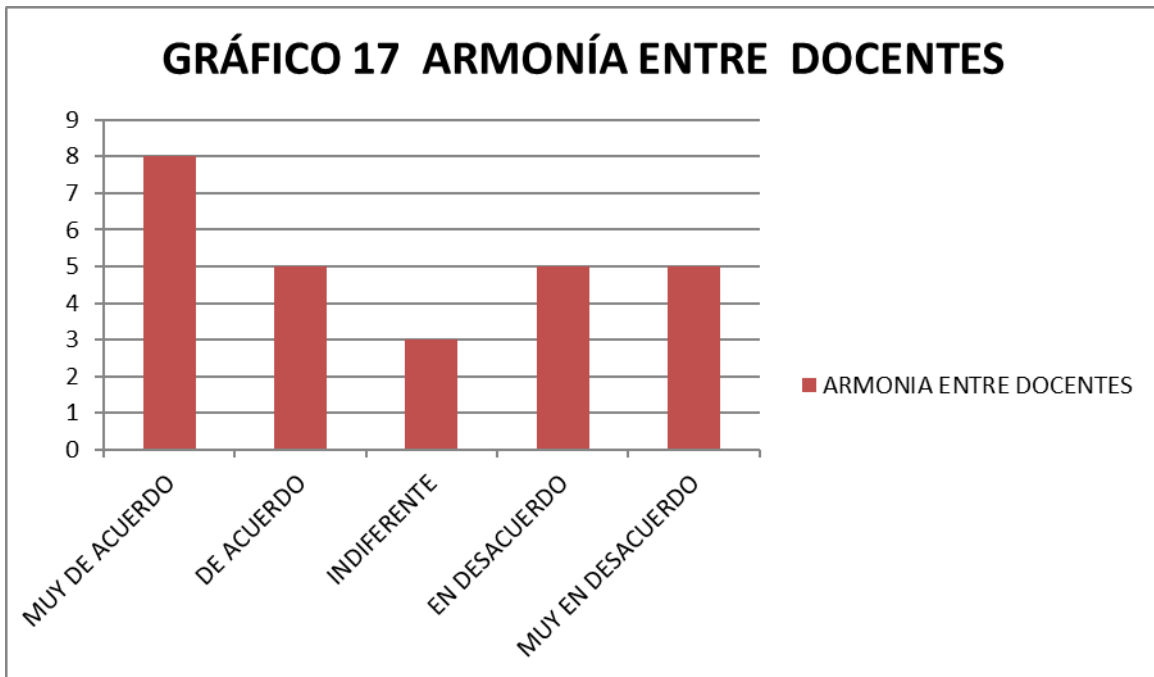


Gráfico 17 Armonía entre docentes
Fuente: Los autores de la investigación

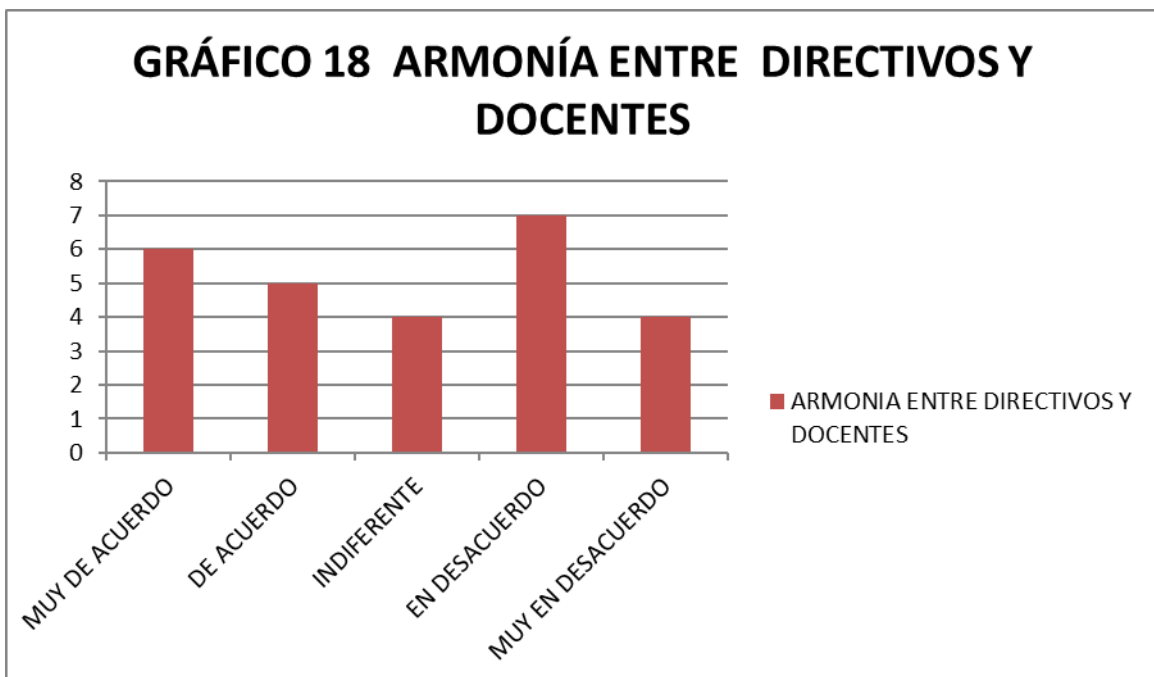


Gráfico 18 Armonía entre docentes y directivos
Fuente: Los autores de la investigación

Frente a la afirmación “La relación entre los docentes es armónica” se tiene que luego de aplicar los talleres de la propuesta CELIS el 30.7% están muy de acuerdo, y el 19.2% de acuerdo, contrario a los resultados en la encuesta inicial que el 30.7% (8 encuestados) estaban en desacuerdo con la afirmación (Ver gráfico 17). Los datos dejan concluir que la propuesta CELIS ha surtido efecto en cuanto al tema y ha generado cambios en favor del fortalecimiento el clima laboral entre los docentes del colegio Marco Fidel Suárez. En el mismo sentido ocurrió con la armonía entre docentes y directivos donde el 26.9% de los encuestados muestra que está de acuerdo que existe una relación armónica y en el diagnóstico solo el 15.3 lo veía de esta manera. (Ver gráfico 18)

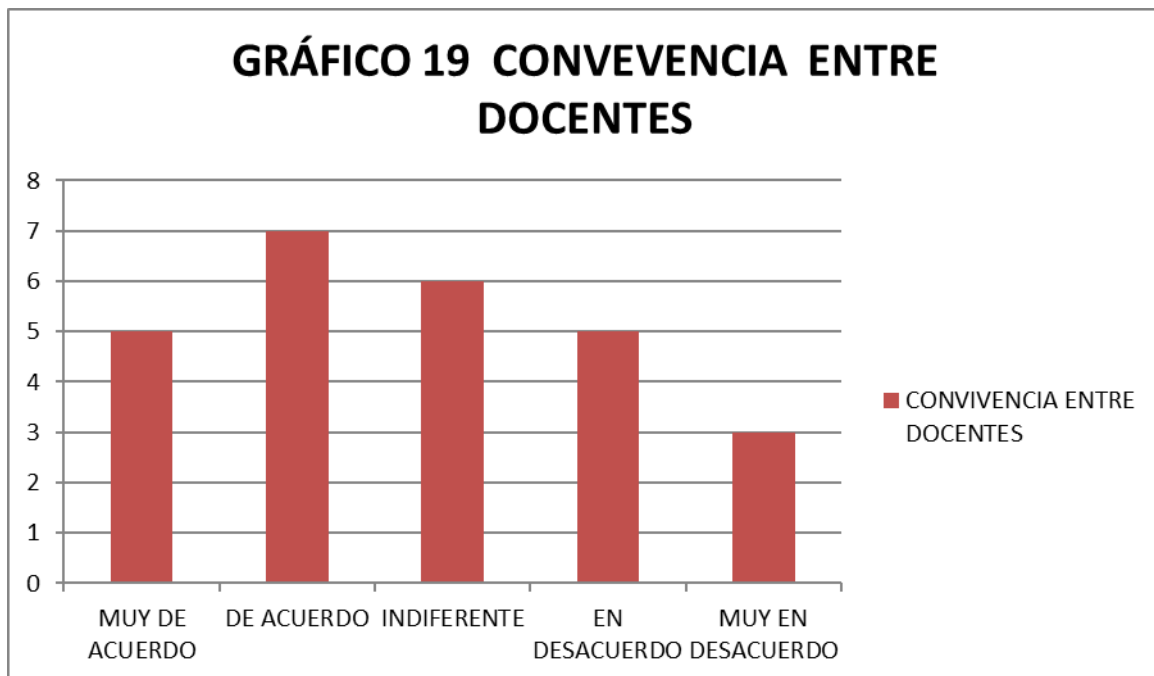


Gráfico 19 Convivencia entre docentes
Fuente: Los autores de la investigación

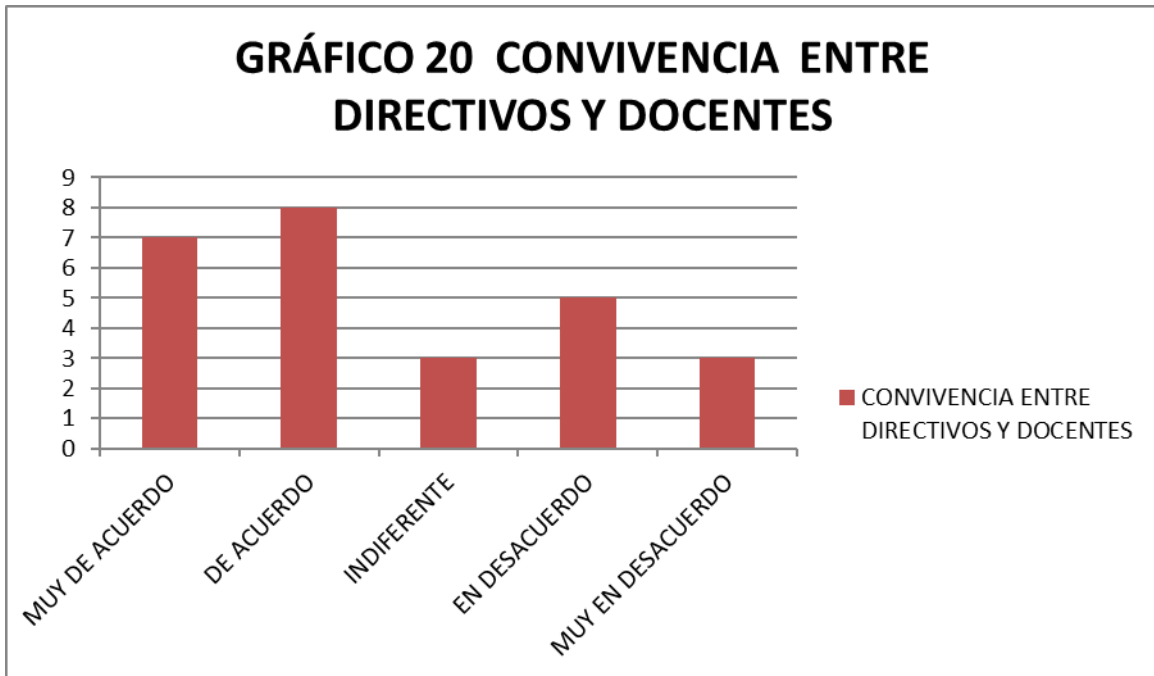


Gráfico 20 Convivencia entre directivos y docentes
Fuente: Los autores de la investigación

Al revisar el tema de la convivencia como una de las variables del clima laboral, se observa fácilmente como a la afirmación “La convivencia entre docentes está basada en el respeto, la equidad y el dialogo”, en el diagnóstico solo el 3.8% estaba muy de acuerdo y el 53% de los encuestados (14 personas) estaban en desacuerdo con la afirmación, evidenciando un deterioro en las relaciones; sin embargo, esta situación cambio favorablemente y en la encuesta posterior el 19.2% mostro estar muy acuerdo, el 26,9% de acuerdo, ello lleva a pensar que la propuesta aportó elementos para mejorar la convivencia, como uno de los factores que integran el clima laboral. Similar situación se presenta con la convivencia entre directivos y docentes, (Ver gráfico 20).

Las siguientes gráficas evidencian un aumento significativo en el mejoramiento del clima laboral, en cada una de las categorías analizadas, comparadas con las gráficas del diagnóstico inicial.

GRÁFICO 21 TRABAJO COLABORATIVO ENTRE DOCENTES

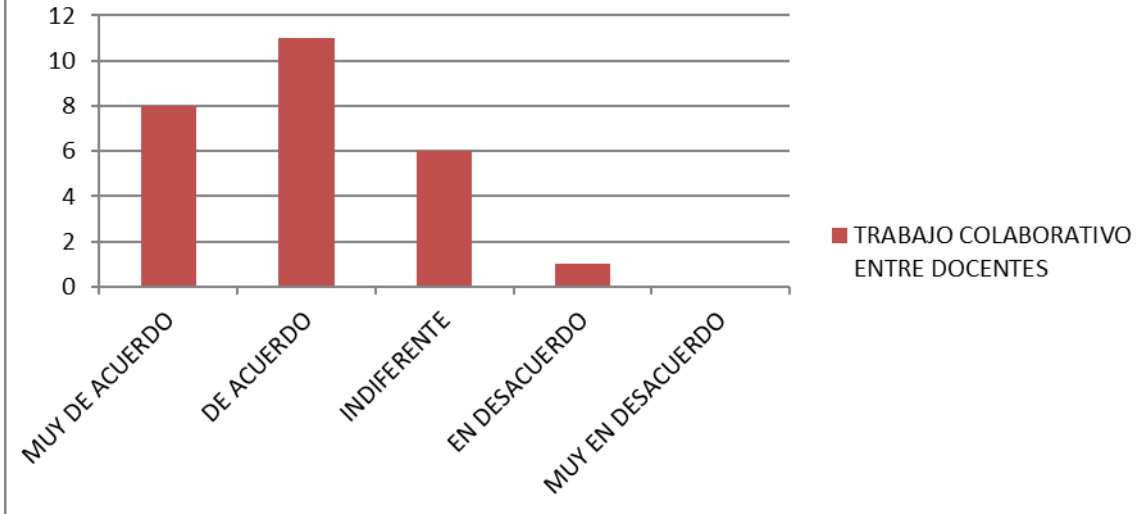


Gráfico 21 Trabajo colaborativo entre docentes
Fuente: Los autores de la investigación

GRÁFICO 22 TRABAJO COLABORATIVO ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES

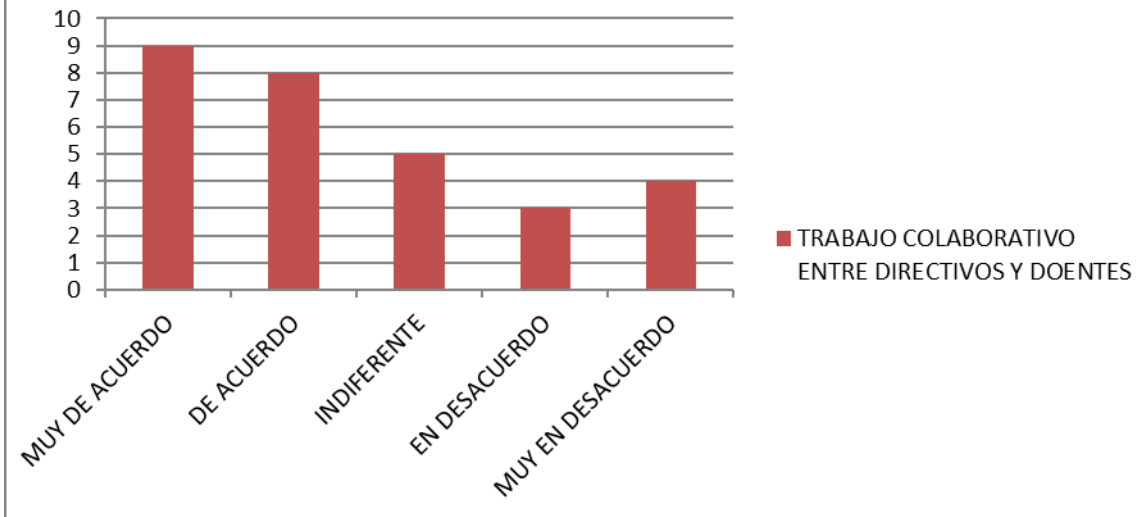


Gráfico 22 Trabajo colaborativo entre directivos y docentes
Fuente: Los autores de la investigación

GRÁFICO 23 COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE DOCENTES

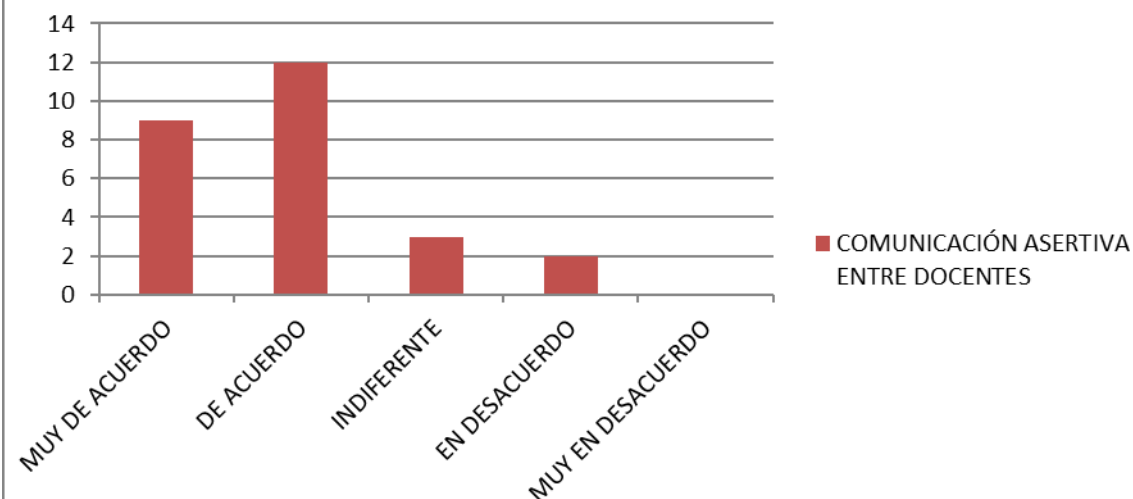


Gráfico 23 Comunicación asertiva entre docentes
Fuente: Los autores de la investigación

GRÁFICO 24 COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES

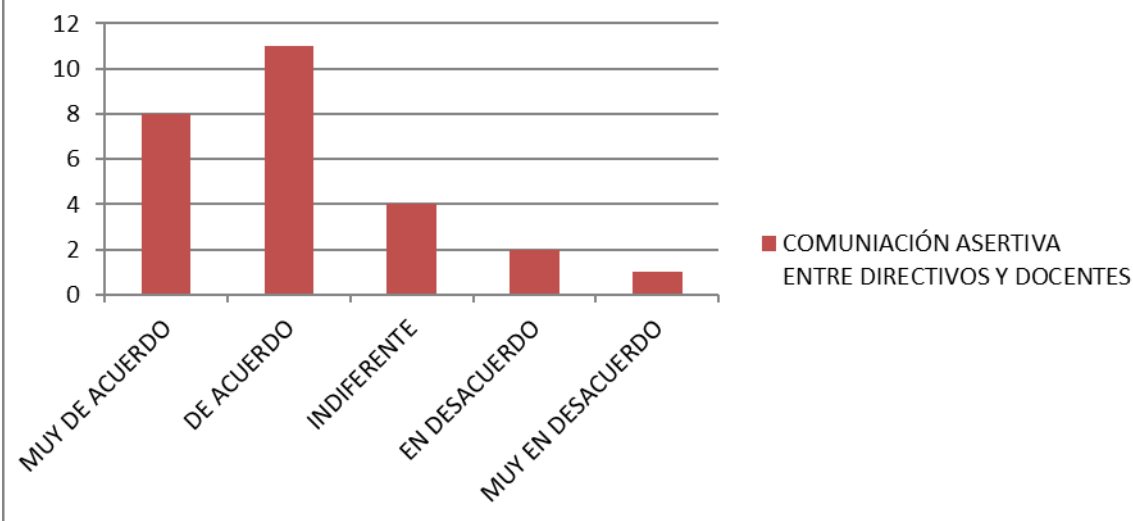


Gráfico 24 Comunicación asertiva entre directivos y docentes
Fuente: Los autores de la investigación

GRÁFICO 25 ACTITUD PROACTIVA ENTRE DOCENTES

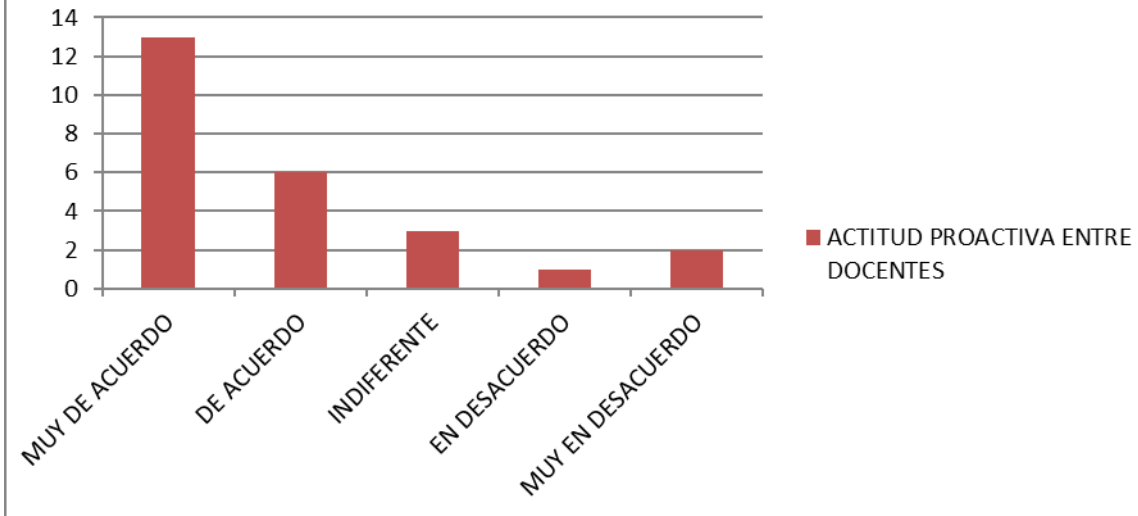


Gráfico 25 Actitud proactiva entre docentes
Fuente: Los autores de la investigación

GRÁFICO 26 ACTITUD PRACTIVA ENTRE DIRETIVOS Y DOCENTES

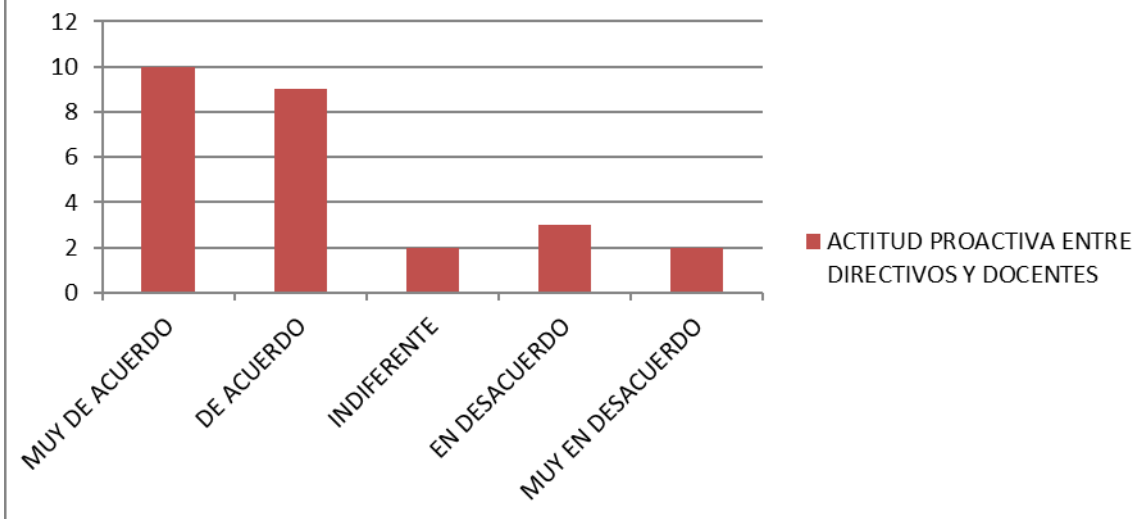


Gráfico 26 Actitud proactiva entre directivos y docentes
Fuente: Los autores de la investigación

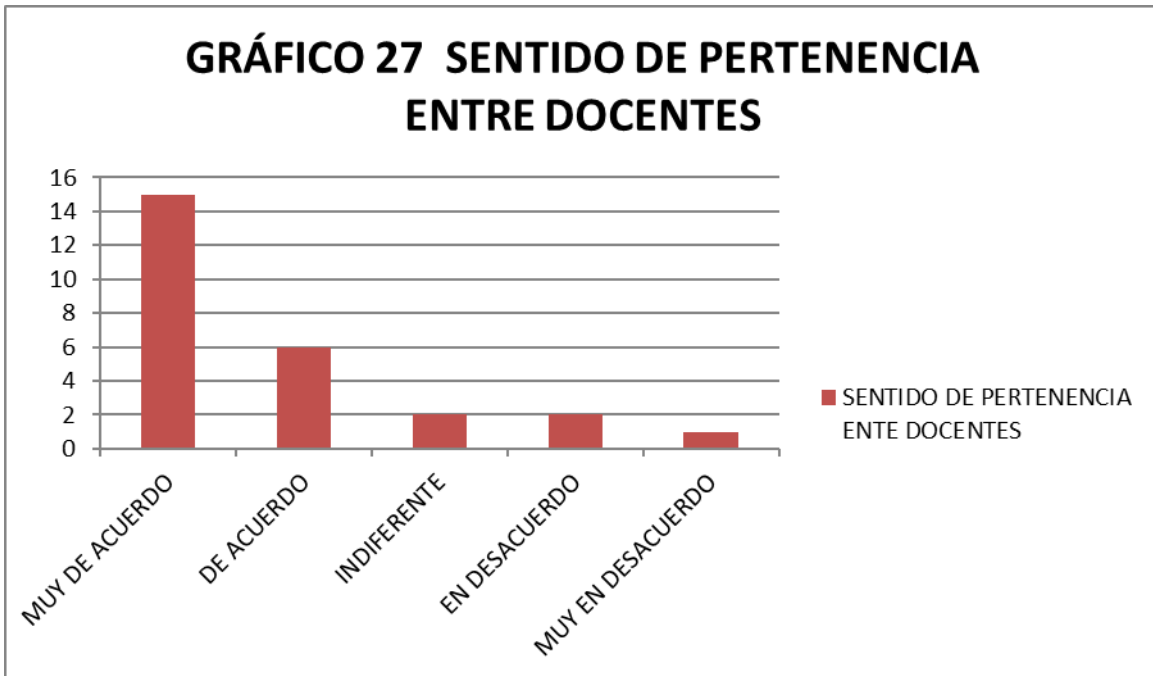


Gráfico 27 Sentido de pertenencia entre docentes
Fuente: Los autores de la investigación

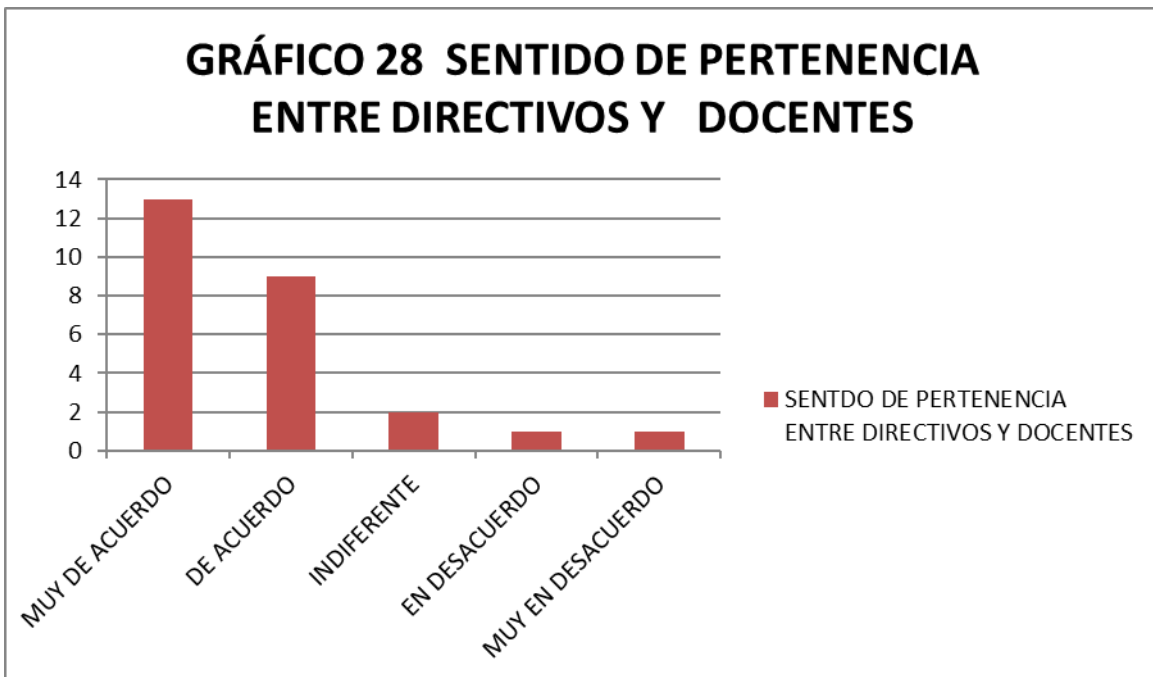


Gráfico 28 Sentido de pertenencia entre directivos y docentes
Fuente: Los autores de la investigación

GRÁFICO 29 CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS ENTRE DOCENTES

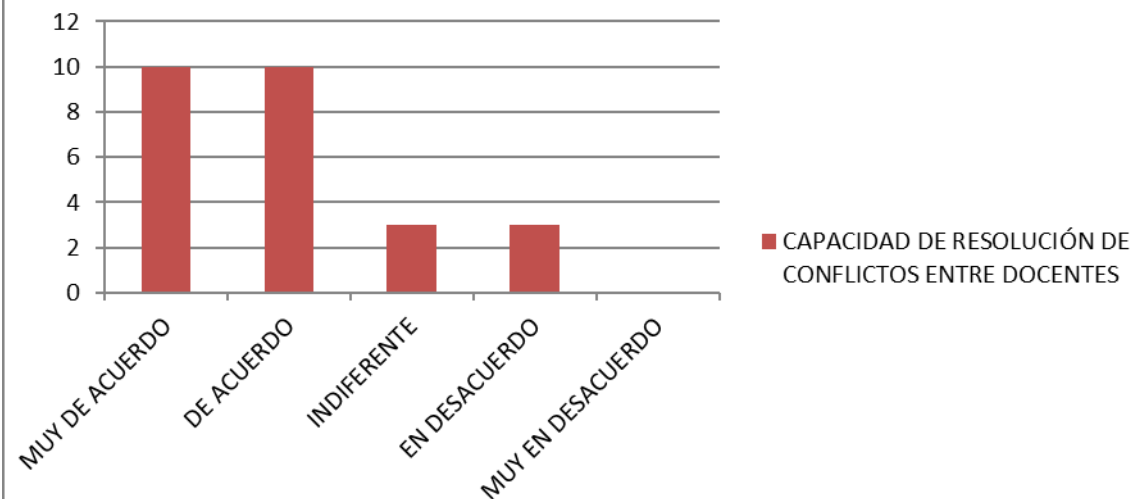


Gráfico 29 Capacidad de resolución de problemas entre docentes
 Fuente: Los autores de la investigación

GRÁFICO 30 CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES

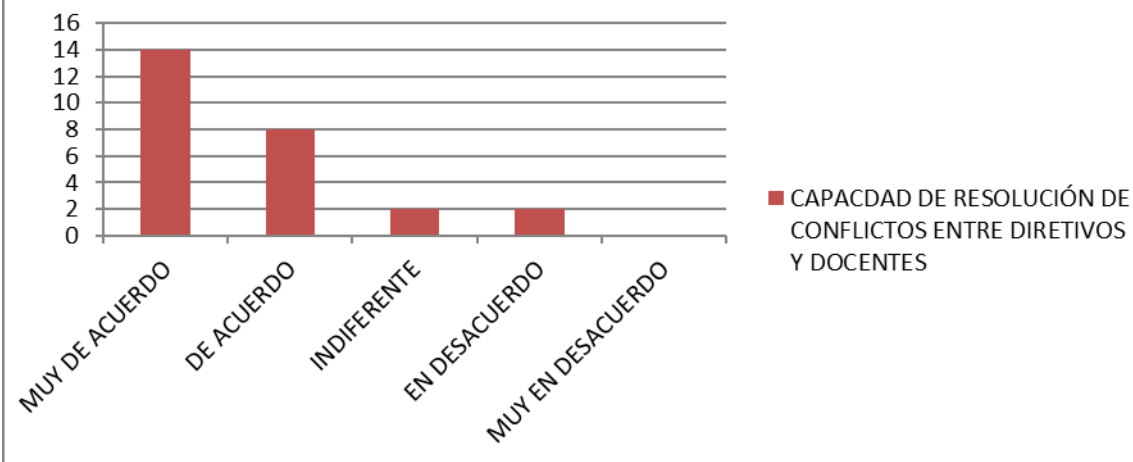


Gráfico 30 Capacidad de resolución de problemas entre directivos y docentes
 Fuente: Los autores de la investigación

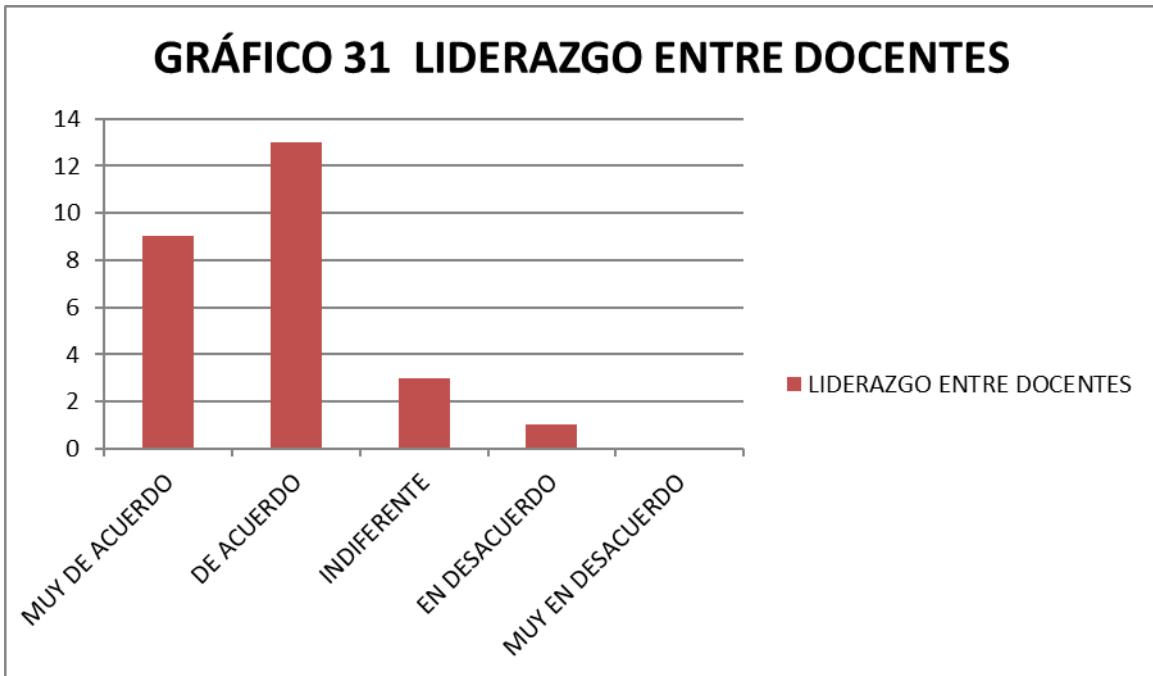


Gráfico 31 Liderazgo entre docentes
Fuente: Los autores de la investigación

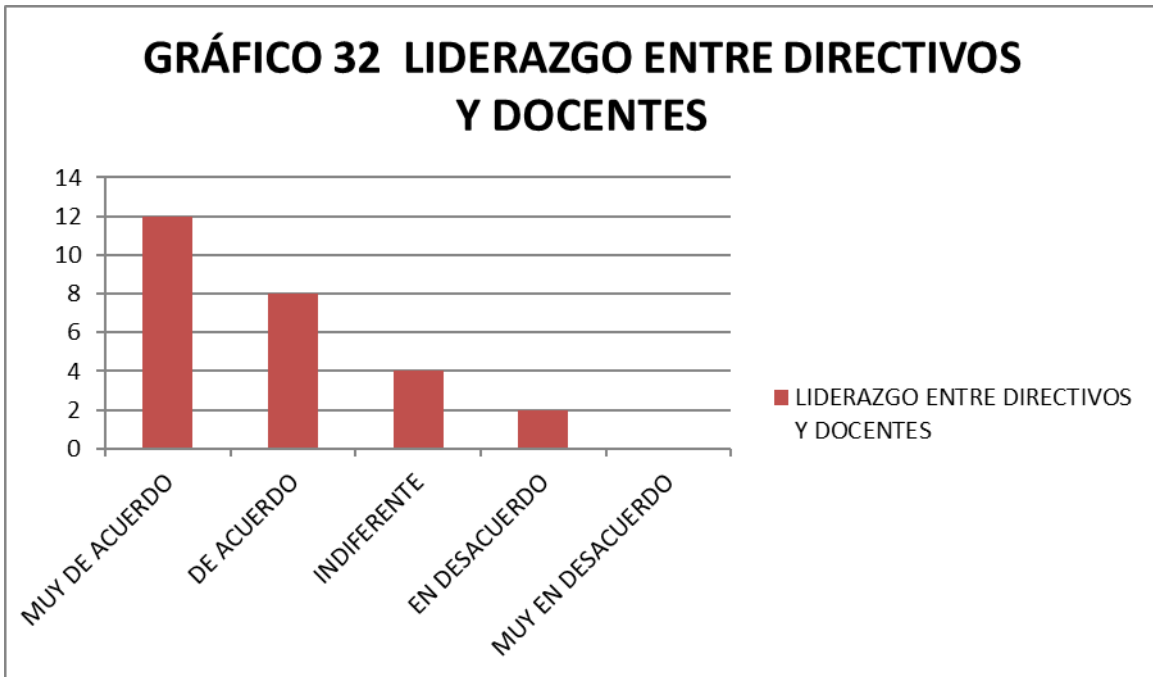


Gráfico 32 Liderazgo entre directivos y docentes
Fuente: Los autores de la investigación

ANEXO E GRÁFICO DE VARIACIÓN – IMPÁCTO DE LA PROPUESTA

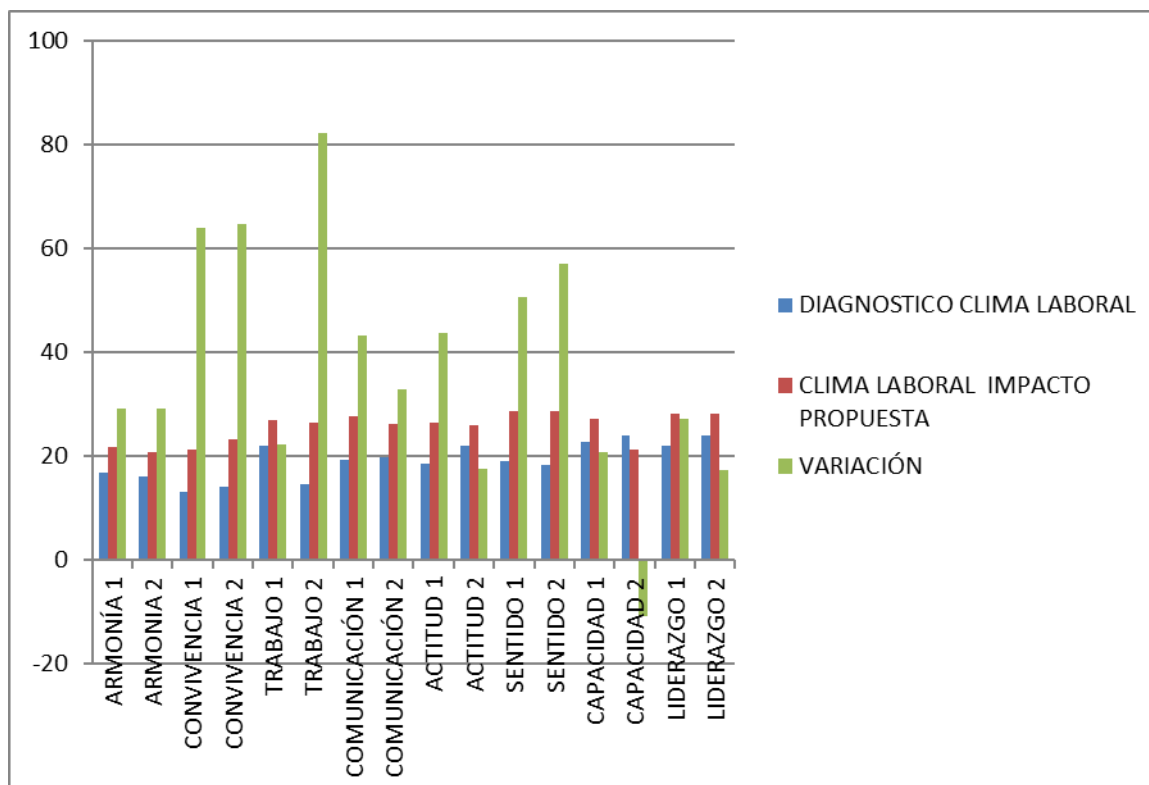


Gráfico 33 Impacto de la propuesta – Variación

Fuente: Los autores de la investigación

Este gráfico presenta la variación aplicando la fórmula de variación estadística. La variación porcentual representa la diferencia entre un valor pasado y uno presente en términos de un porcentaje del valor pasado. Generalmente se puede calcular la variación porcentual con la fórmula.

Para el análisis estadístico de ésta investigación se aplicó la fórmula directa en variación para ver el grado porcentual de mejora después de la aplicación de la propuesta que es: $((V_2 - V_1) / V_1) \times 100$ en la que V_1 representa el valor pasado o inicial y V_2 representa el valor presente o final. Es decir: (Datos 2016-Datos 2015) / Datos 2015 con resultado de variación en % porcentaje

Así: Se le valor de 5 al muy de acuerdo hasta 1 al muy en desacuerdo, se multiplica el número de datos de personas que contestaron el ítem ejemplo:

A un ítem: 3 personas contestaron muy de acuerdo (3 por 5 igual 15). 3 de acuerdo (3 por 4 igual 12). 5 indiferente (5 por 3 igual 15) 8 en desacuerdo (8 por 2 igual 16). 7 muy en desacuerdo (7 por 1 igual 7), se suman los totales, es decir: 15 +12+15+16+7 Igual 65. Que se multiplica por 26 (número de encuestados. Igual 1690 y se divide en 100 igual 16.9 que representa la media de cada pregunta.

Cuando se tiene la media inicial y la final se aplica la fórmula de variación $((V_2 - V_1)/V_1) \times 100$ en la que V_1 representa el valor pasado o inicial y V_2 representa el valor presente o final. Es decir: (Datos 2016-Datos 2015) / Datos 2015 con resultado de variación en % porcentaje.

El análisis que permite hacer el gráfico 33 es que la variación fue positiva, en el sentido que la propuesta alcanzó un impacto aceptable en su propósito de implementar una propuesta de gestión basada en el coaching educativo y el desarrollo socio afectivo, que busque el fortalecimiento del clima laboral de los docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de la localidad VI en Bogotá D.C. toda vez, que al aplicar una encuesta inicial diagnóstica y una final con las mismas categorías, se evidencia el fortalecimiento de clima laboral en la institución.

ANEXO F MODELO DE GESTIÓN ENCAMINADO A LA LABOR DOCENTE Y GESTIÓN DE LIDERAZGO PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DEL COLEGIO MARCO FIDEL SUÁREZ I.E.D.DE BOGOTÁ D.C.

El desarrollo social, en el que se da la comprensión de los otros, se relaciona con el tipo de pensamiento que lleva a resolver una situación social mostrando comportamientos efectivos, pues cada situación requiere de respuestas distintas para ser manejadas con éxito. Implica encontrar soluciones aceptables para el propio sujeto y para el contexto social, lo que presupone habilidades obtenidas en la comunicación asertiva y en la solución de problemas.

LA GESTIÓN DE LIDERAZGO PARA BUSCAR FORTALECER EL CLIMA LABORAL DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DEL COLEGIO MARCO FIDEL SUÁREZ I.E.D.DE BOGOTÁ D.C. BASADO EN EL CICLO PHVA		
PROPUESTA CELIS		
ETAPAS P.H.V.A	OBJETIVO	EJECUTADO
PLANIFICAR ¿QUÈ HACER? ¿POR QUÈ? ¿CUÁNDO? ¿DÓNDE? IDENTIFICAR ¿A QUIÉN?	Definir con claridad el problema a resolver referente a la Inexistencia de una propuesta de gestión en liderazgo que permita fortalecer el clima laboral de los docentes de la sección de preescolar, básica y media y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de la localidad VI en Bogotá D.C. Analizar el problema y las causas. Realizar un diagnostico Revisar documentos acerca del tema Consultar material bibliográfico sobre el tema Establecer indicadores de	Diagnosticar. Se diseña la prueba diagnóstica problémica. Partiendo de la experiencia propia y trabajo de indagación se logró establecer un diagnóstico donde se devela la inexistencia de una gestión en liderazgo que permita fortalecer el clima laboral de los docentes y Directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de la localidad VI en Bogotá D.C. que se encuentra muy deteriorado, (Ver diagnóstico) Se organizó el trabajo para establecer las metas de investigación. Se consultó material bibliográfico, y se hicieron barridos a nivel local, nacional e internacional sobre el tema.

	análisis para los resultados	
<p>HACER</p> <p>¿CÓMO HACERLO?</p> <p>Conjunto de acciones para alcanzar el objetivo</p>	<p>Realizar las encuestas programadas</p> <p>Registrar y analizar los resultados</p> <p>Organizar los resultados</p> <p>Enumerar objetivo y tareas científicas</p> <p>Tomar decisiones acertadas a partir de los resultados de las encuestas</p> <p>Generar sensibilización en docentes</p> <p>Diseño de la propuesta</p>	<p>Ejercicio basado en la técnica de grupos focales, teniendo en cuenta, que se determinó como la acción más cercana y efectiva para hacer el primer acercamiento diagnóstico de la situación institucional, en cuanto al clima laboral. Encuesta donde se selecciona una muestra al azar de 25 docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez para focalizar la problemática. Se plasmó la inquietud de desarrollar una propuesta</p> <p>El método estadístico que se utilizó es la estadística descriptiva</p> <p>Organización, presentación y descripción de información numérica. Los datos se obtuvieron de encuestas.</p> <p>Se interpretan los resultados.</p> <p>Luego de conocer la situación problemática se estructuró un objetivo, y las tareas científicas. Se estudió la forma de direccionar una propuesta de gestión en liderazgo que permita mejorar el clima laboral de los docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de la localidad VI en Bogotá D.C. de acuerdo con las necesidades encontradas en el diagnóstico.</p> <p>Diseñar una propuesta que busque fortalecer el clima laboral entre los docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de la localidad VI en Bogotá D.C.</p> <p>Implementar una propuesta que busque fortalecer el clima laboral entre los docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D.de la localidad VI en Bogotá D.C.</p>
<p>VERIFICAR</p> <p>SEGUIMIENTO</p>	<p>Implementar la propuesta.</p> <p>Controlar lo que se ha hecho hasta el momento.</p> <p>Identificar las oportunidades</p>	<p>Revisar metodologías y proyectar cambios de acuerdo con la propuesta.</p> <p>Desarrollar plan de acción.</p>

	<p>de mejora.</p> <p>De los pendientes en la etapa de hacer, se debe establecer qué variables hay por desarrollar.</p> <p>Verificar los resultados de las tareas ejecutada</p> <p>Diagnosticar niveles de impacto entre los asistentes mediante charlas sobre la pertinencia del tema.</p> <p>Validar la propuesta. Juicio de expertos.</p> <p>Toma de decisiones</p>	<p>Se realizó un juicio de expertos escogidos con el Método Delphy.</p>
<p>ACTUAR</p> <p>Establecer medidas de control.</p>	<p>Revisión de acciones y actividades a fin de mejoramiento continuo de los procesos.</p> <p>Mantener un análisis permanente en aras de buscar la satisfacción de dichas necesidades.</p> <p>Establecer procedimientos y medidas de control para monitorear y verificar continuamente los resultados, evitando que se aparten de lo establecido.</p> <p>Iniciar de nuevo PHVA</p>	<p>Evaluar la pertinencia de la propuesta que busca fortalecer el clima laboral entre los docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. de la localidad VI en Bogotá D.C.</p> <p>Se verifica que los cambios funcionan correctamente y dan el resultado deseado.</p> <p>Volver a buscar posibles nuevas mejoras y volver a aplicar el círculo de Demming de nuevo</p> <p>Replicar con base en lo logrado. Sugerencias.</p>

Tabla 7 La gestión de liderazgo para buscar fortalecer el clima laboral de docentes y directivos del colegio marco Fidel Suárez I.E.D. de Bogotá D.C. basado en el ciclo PHVA
Fuente: Autores del trabajo de investigación.

ANEXO G CRITERIO DE SELECCIÓN DE EXPERTOS EVALUADORES PARA LA PROPUESTA CELIS

LISTA DE CANDIDATOS EXPERTOS

NOMBRE	ESTUDIOS	CARGO	DESEMPEÑO	CONTACTO
Experto 1:		Cargo:	Asesoría a niños, niñas y jóvenes	Teléfono:

Jairo Andrés Navarrete Bejarano.		Orientador Escolar	con dificultades de aprendizaje y comportamental, coordinación servicio social, atención y orientación familiar, diseño y desarrollo de escuela de padres, elaboración de direcciones de curso, atención y orientación a estudiantes con discapacidades, participación en comité de convivencia escolar, desarrollo del proyecto de educación sexual y coordinación del proyecto "escuela saludable". Tiempo de servicio en la institución: Enero de 2011 a la fecha	2388713
Experto 2: Manuel Uriel Lozada Cruz.	Investigador del componente entornos escolares seguros de la estrategia RIO, del proyecto de ciudadanía y convivencia de la Secretaría de Educación Distrital.	Investigador social de la secretaría de educación en la temática de seguridad y convivencia, desde una visión pedagógica en la implementación de acciones para impulsar desde la comunidad educativa un cambio desde la metodología RAP. Tiempo: Septiembre de 2013 hasta la febrero de 2016.		Teléfono: 31663682 69
Experto 3:	Patricia Soto Sánchez	Psicóloga Jurídica - Uni. Santo Tomás	Consultora MASC - Escolar C.C.B.	Teléfono 313 439 6978
Experto 4: Yenny Patricia Acevedo	Licenciada Español – Francés Abogada	Docente Universidad Libre	Catedrática de Educación y Comunidad. Experiencia en Políticas Educativas con la Secretaría de	Teléfono 30056308 71.

González	Especialización en Gerencia Educativa. Maestría en Gerencia educativa. Maestría en Derecho Penal.		Educación.	
Experto 5: BBIANA Bautista	Licenciado en Ciencias sociales. Magister en Ciencias de la Educación	Dicente Colegio Marco Fidel Suárez	Trabajo con jóvenes de 8° , 9° 10° y 11°	32048624 41

La evaluación "0" indica que el experto que no tiene absolutamente ningún conocimiento; mientras que la evaluación "10" significa que el experto tiene pleno conocimiento de la problemática tratada. Entre estas dos evaluaciones extremas hay nueve intermedias. El experto marca con una cruz en la casilla que estime adecuada de acuerdo a su conocimiento sobre el tema:

EXPERTO 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Conocimiento sobre el coaching									X	
2. Conocimiento sobre socio afectividad								X		
3. Conocimiento sobre clima laboral									X	
4 Conocimiento sobre liderazgo									X	
5. Conocimiento sobre Gestión							X			
6, Conocimiento sobre colegio Marco Fidel Suárez IED										X
7. Conocimiento sobre desarrollo de propuestas educativas								X		
8 Conocimiento sobre investigación								X		

9. Conocimiento sobre evaluación								X		
10. Conocimiento sobre educación										X
PROMEDIO	8.6 POR 0.1 =0.86									

EXPERTO 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Conocimiento sobre el coaching							x			
2. Conocimiento sobre socio afectividad								x		
3. Conocimiento sobre clima laboral							x			
4. Conocimiento sobre liderazgo								x		
5. Conocimiento sobre Gestión							x			
6. Conocimiento sobre colegio Marco Fidel Suárez IED										x
7. Conocimiento sobre desarrollo de propuestas educativas							x			
8. Conocimiento sobre investigación							x			
9. Conocimiento sobre evaluación							x			
10. Conocimiento sobre educación										x
PROMEDIO	8.0 POR 0.1 =0.80									

EXPERTO 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Conocimiento sobre el coaching									X	
2. Conocimiento sobre socio afectividad									X	
3. Conocimiento sobre clima laboral									X	
4. Conocimiento sobre liderazgo									X	
5. Conocimiento sobre Gestión								X		
6. Conocimiento sobre colegio Marco Fidel Suárez IED										X

Suárez IED										
7. Conocimiento sobre desarrollo de propuestas educativas								X		
8 Conocimiento sobre investigación								X		
9. Conocimiento sobre evaluación								X		
10. Conocimiento sobre educación										X
PROMEDIO	8.8 POR 0.1 =0.88									

EXPERTO 4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Conocimiento sobre el coaching							x			
2. Conocimiento sobre socio afectividad								x		
3. Conocimiento sobre clima laboral							x			
4 Conocimiento sobre liderazgo							x			
5. Conocimiento sobre Gestión							x			
6, Conocimiento sobre colegio Marco Fidel Suárez IED								x		
7. Conocimiento sobre desarrollo de propuestas educativas							x			
8 Conocimiento sobre investigación								x		
9. Conocimiento sobre evaluación							x			
10. Conocimiento sobre educación								x		
PROMEDIO	7.4 POR 0.1 =0.74									

EXPERTO 5

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Conocimiento sobre el coaching										x
2. Conocimiento sobre socio afectividad										x
3. Conocimiento sobre clima laboral									x	

4. Conocimiento sobre liderazgo									x	
5. Conocimiento sobre Gestión									x	
6. Conocimiento sobre colegio Marco Fidel Suárez IED										x
7. Conocimiento sobre desarrollo de propuestas educativas									x	
8. Conocimiento sobre investigación									x	
9. Conocimiento sobre evaluación								x		
10. Conocimiento sobre educación										x
PROMEDIO	9.3 POR 0.1 =0.93									

Entonces:

El Kc: coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del tema es:

Experto	Resultado
Experto 1	0,86
Experto 2	0,8
Experto 3	0,88
Experto 4	0,74
Experto 5	0,93

TABLA PATRÓN PARA HALLAR COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN

Fuentes de argumentación o fundamentación	Grados de influencia de c/u de las fuentes en su conocimiento y criterios:		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico sobre la temática realizado por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Conocimiento sobre el tema generado por discusiones, intercambios académicos personales.	0.05	0.05	0.05

Trabajos de autores nacionales que conoce y han trabajado la temática	0.05	0.05	0.05
Participación en grupos diseñadores de programas, materiales e iniciativas.	0.05	0.05	0.05
Participación en proyectos de investigación y/o desarrollo de artículos o ponencias sobre el tema	0.05	0.05	0.05

Las respuestas de los expertos fueron:

CÁLCULO DEL COEFICIENTE ARGUMENTATIVO Ka															
	EXPERTO 1			EXPERTO 2			EXPERTO 3			EXPERTO 4			EXPERTO 5		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuentes de argumentación o fundamentación															
Análisis teórico sobre la temática realizado por usted	0.3	0.2	0.1	0.3	0.2	0.1	0.3	0.2	0.1	0.3	0.2	0.1	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2	0.5	0.4	0.2	0.5	0.4	0.2	0.5	0.4	0.2	0.5	0.4	0.2
Conocimiento sobre el tema generado por discusiones, intercambios académicos personales.	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores nacionales que conoce y han trabajado la temática	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Participación en grupos diseñadores de programas, materiales e iniciativas.	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Participación en proyectos de investigación y/o desarrollo de artículos o ponencias sobre el tema	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
RESULTADO PONDERADO	0,8			0,6			0,9			0,7			1		

El coeficiente de argumentación se calcula: Ka

$$Ka = \sum ni = (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6)$$

Donde:

Ka: Coeficiente de Argumentación

n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación i (1 hasta 6)

Con lo cual se obtiene

Experto 1 $K_a = (0.2 + 0.4 + 0.05 + 0.05 + 0.05 + 0.05) = 0.8$

Experto 2 $K_a = (0.2 + 0.2 + 0.05 + 0.05 + 0.05 + 0.05) = 0.6$

Experto 3 $K_a = (0.3 + 0.4 + 0.05 + 0.05 + 0.05 + 0.05) = 0.9$

Experto 4 $K_a = (0.1 + 0.4 + 0.05 + 0.05 + 0.05 + 0.05) = 0.7$

Experto 5 $K_a = (0.3 + 0.5 + 0.05 + 0.05 + 0.05 + 0.05) = 1.0$

CÁLCULO DE COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE LOS EXPERTOS

CÁLCULO DE COEFICIENTE DE COMPETENCIA K				
K=0,5 (Kc + Ka)				
	Kc	Ka	K	Valoración
Experto 1	0,86	0,8	0,83	Alto
Experto 2	0,8	0,6	0,7	Medio
Experto 3	0,88	0,9	0,89	Alto
Experto 4	0,74	0,7	0,72	Medio
Experto 5	0,93	1	0,965	Alto

VALORACIÓN FINAL DE LOS EXPERTOS

Nº	ASPECTOS A EVALUAR	RANGOS DE VALORACIÓN														
		5. Muy de acuerdo			4. De acuerdo			3. Indiferente			2. En desacuerdo			1. Muy en desacuerdo		
		J1	J2	J3	J1	J2	J3	J1	J2	J3	J1	J2	J3	J1	J2	J3
1	La propuesta CELIS presenta de manera clara el problema de investigación	X	X				X									
2	La propuesta CELIS presenta una adecuada fundamentación teórico- conceptual		X		X		X									
3	La propuesta CELIS es viable y pertinente	X		X		X										
4	La propuesta CELIS presenta una idónea metodología de la investigación				X		X		X							
5	El diseño de la propuesta CELIS da una solución al problema planteado en concordancia con el marco teórico, los objetivos, la justificación y la pregunta de investigación.				X	X	X									
6	La propuesta CELIS relaciona, el Coaching, desarrollo socioafectivo, Ciclo PHVA, gestión de liderazgo y clima laboral.	X				X	X									
7	Se evidencia el impacto en la propuesta CELIS				X	X				X						
8	El coaching educativo y el desarrollo socioafectivo permiten mejorar el clima laboral	X				X	X									
9	Evaluación general de la propuesta CELIS				X	X	X									

Tabla 8 Criterio de expertos

Fuente: Los autores de la investigación

Al calcular la media aritmética el resultado arrojó los siguientes datos:

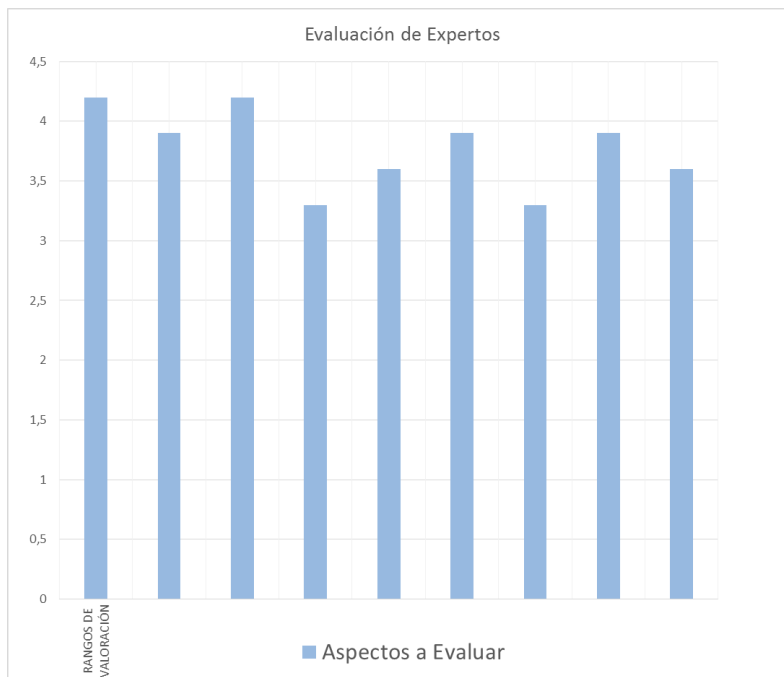


Gráfico 34. Evaluación de expertos
Fuente: Los autores de la investigación

ANEXO H EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS



