

UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

Escuela de Pedagogía

**EL FORTALECIMIENTO DEL COACHING DIRECTIVO, Y SU  
IMPACTO CON EL TRABAJO DOCENTE PARA MEJORAR EL  
APROVECHAMIENTO ACADÉMICO DE LOS ALUMNOS DE LA  
ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA No. 31.**

**TESIS QUE PRESENTA**

**MA. ELENA RAMÍREZ ESPARZA**

**PARA OPTAR POR EL GRADO DE:**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS  
EDUCATIVOS**

**CON VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DEL INSTITUTO DE  
EDUCACIÓN DE AGUASCALIENTES, SEGÚN ACUERDO NÚMERO  
0785 DE FECHA 14 DE JUNIO DE 2006**

**DIRECTOR DE TESIS: MTRO. DAVID TELLEZ DELGADO**

**AGUASCALIENTES, AGS., FEBRERO 2014**

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**CAMPUS BONATERRA**  
**Escuela de Pedagogía**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS  
EDUCATIVOS**

**DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

En mi calidad de Director de Tesis, y después de haber analizado el trabajo de investigación de:

RAMÍREZ

Apellido Paterno

ESPARZA

Apellido Materno

MA. ELENA

Nombre (s)

Quien cursó la **Maestría en Gestión y Dirección de Centros Educativos**; con reconocimiento de validez oficial de estudios del Instituto de Educación de Aguascalientes, según acuerdo número 0785 de fecha 14 de Junio de 2006; y quien presenta el trabajo titulado:

***"EL FORTALECIMIENTO DEL COACHING DIRECTIVO, Y SU IMPACTO CON EL TRABAJO DOCENTE PARA MEJORAR EL APROVECHAMIENTO ACADÉMICO DE LOS ALUMNOS DE LA ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA No. 31"***

De conformidad a la modalidad de titulación: TESIS

Manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor, para ser presentado ante el Honorable Jurado del Examen Recepcional.

Aguascalientes, Ags., 07 de Febrero de 2014

Vo. Bo.

MTRO. DAVID TELLEZ DELGADO

3441403

No. de Cédula Profesional

# *Dedicatorias*

*A mi Dios  
Gracias Señor por las  
bendiciones que has dado a mi  
vida. Por ser mi Fortaleza en  
todo momento.*

*A mi familia  
A mi esposo Víctor Manuel  
por darme la oportunidad de  
escalar un peldaño más en mi  
preparación profesional.*

*A mis hijos  
Luis Daniel, Ana  
Gabriela, Víctor Manuel y  
Mario Andrés por ser la razón  
de mi vida.*

# Agradecimientos

*Agradexo infinitamente a quienes me impulsaron a terminar este proyecto de vida, las personas que con su conocimiento me enseñaron y brindaron nuevas experiencias para alcanzar un logro más en mi existencia.*

*A quienes con su ejemplo me guiaron para cosechar lo que se inició como un sueño, ahora un fruto de mi esfuerzo, todo esto se lo debo a mis queridos Maestros quienes me otorgaron su tiempo, su dedicación y su esmero por los momentos únicos e inolvidables..*

*Gracias queridos Maestros porque sin sus aprendizajes este momento en mi vida no se hubiese concluido.*

*Sinceramente Gracias.*

## ÍNDICE

PORTADA	
DICTAMEN	
DEDICATORIAS	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN	

### CAPÍTULO I

#### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Contexto histórico social.....	8
1.2 Delimitación del objeto de estudio.....	17
1.3 Planteamiento del problema.....	26
1.4 Justificación.....	28
1.5 Objetivo General.....	30

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1 Descripción de enfoques y teorías existentes.....	33
2.2 Descripción de la teoría o postulado seleccionado.....	52
2.3 Desarrollo de categorías conceptuales.....	60
2.4 Sujetos intervinientes.....	76
2.5 Normativa.....	87
2.6 Alternativas de intervención.....	92

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 Hipótesis y determinación de variables.....	95
3.2 Diseño y tipo de investigación.....	101
3.3 Trabajo de campo.....	105
3.4 Resultados.....	117

### **CAPÍTULO IV**

#### **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

4.1 Nombre de la propuesta de intervención.....	139
4.2 Introducción.....	139
4.3 Justificación.....	141
4.4 Objetivos.....	143
4.5 Estrategias.....	144
4.6 Construcción de la propuesta.....	145
4.7 Cronograma de actividades.....	160
4.8 Evaluación de la propuesta.....	162

### **CAPÍTULO V**

#### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

5.1 Análisis teórico del proceso.....	167
5.2 Valoración crítica de los aprendizajes.....	176
5.3 Conclusiones.....	177

#### **BIBLIOGRAFÍA**

#### **ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se considerará la problemática observada en la Escuela Secundaria Técnica No. 31 de la ciudad de Aguascalientes, Ags., y que se ha tomado como objeto de estudio y de investigación para contribuir a las necesidades que afectan su desarrollo educativo.

Inicialmente se introduce al lector con el desglosado del contexto histórico social de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, y la problemática que presenta, así como la descripción de la institución en lo que se refiere a lo humano y a lo material; siguiendo el orden se analizan autores como Echeverría Rafael, Arqueros F. M. Trinidad, Duhne Carmen, Ramiro Garza Leal, Ana María Quintanilla, que argumentan y puntualizan conceptos como; Coaching, Coaching Ontológico, Teoría Directiva, Competencias directivas, tipos de liderazgo, entre otros, los cuales son elementos clave de esta investigación.

Posteriormente se plantea el problema, se analiza si existen posibles alternativas de solución para ello y se justifica el valor y el beneficio de llevar a cabo este tipo de investigación, a través de la exposición de diversos motivos relevantes que merecen ser estudiados e investigados, se consideran los beneficios y el provecho de asimilar la problemática proyectada anteriormente.

Enseguida se plantean los objetivos de la problemática que se diseñó, en relación al nivel de estudio que requiere el problema, el tiempo disponible y los recursos para su ejecución, de igual manera, éstos definen la forma en la que se solucionará las situaciones inciertas que están afectando a la Escuela Secundaria Técnica No. 31.

En el Capítulo II se localiza el Marco Teórico de la presente tesis, que es sin duda alguna, uno de los más trascendentes de esta investigación; previamente se hace la descripción de las teorías y los enfoques existentes, las cuales harán referencia al Coaching directivo, Competencias directivas, Teorías de la Gestión y Dirección Educativas, Inteligencia Emocional y Liderazgo, tomando como referencia a autores como Goleman, Maslow, Wise y Jacobo, Duhne, Echeverría Rafael, entre otros.

Posteriormente se pasa al estudio de la teoría seleccionada en este caso la Teoría Directiva, ya que ésta representa la expectativa más enriquecedora para la solución del problema en cuestión, ya que aporta información necesaria e imprescindible para el contenido de esta investigación.

En este apartado se encuentra información sobre competitividad, liderazgo, competencias directivas, los objetivos de la dirección, organización, gestión y control, el proceso de dirección, educación basada en competencias, los estilos de dirección, el papel del directivo, las cualidades de un buen directivo, así como la función que desempeña el coaching directivo.

Se analizan algunas definiciones de gran importancia para esta tesis, entre ellas el ser humano, las virtudes del hombre, las virtudes cardinales desde lo (Filosófico, social y Psicológico); el desarrollo de la persona, la inteligencia emocional, entre otros.

Autores que proporcionaron la información anterior son: Jean Piaget, Goleman, Boecio, Santo Tomás de Aquino, Wise y Jacobo, entre otros.

Se realiza un estudio de los sujetos que intervienen en este trabajo de investigación en cuanto al rango de edad en el que se encuentran; en este sentido se presenta un breve estudio de los adultos jóvenes que es en el que se ubican los directivos y docentes.

Posteriormente se presenta la normativa sobre el cual se rige esta investigación, se analiza la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Organismos Internacionales, Ley General de Educación, Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública (SEP), Condiciones Generales de Trabajo.

Finalmente se presentan algunas alternativas de solución para ayudar a disminuir la problemática presentada en la Escuela Secundaria Técnica No. 31.

En el capítulo III se localizan definiciones acerca de hipótesis, variables, diseño y tipo de investigación, instrumento, muestra, etc., para posteriormente aplicar esas definiciones a este trabajo de investigación, se argumenta la hipótesis seleccionada y se deriva una variable independiente y dos variables dependientes, de acuerdo al tema a tratar; el diseño de esta investigación será no experimental y el tipo de investigación será descriptiva; de igual manera, se explica en que se fundamenta el instrumento que se aplicará a la población elegida, que en este caso será un cuestionario de 25 reactivos que se aplicará a 23 docentes y 5 directivos. Los resultados se analizan por medio de listas de cotejo y gráficas.

Posteriormente en el capítulo IV, se especifica el nombre de la propuesta, así como una breve introducción de ella, se justifica la necesidad de llevarla a la práctica, se desarrollan los objetivos programados, se plantean y se exponen las

estrategias que se aplicarán en dicha propuesta, se realiza un cronograma de las actividades y finalmente se observa la evaluación de la propuesta.

Por último en el capítulo V, se encuentra un análisis de resultados, fundamentado concretamente en el proceso que se continuó en cada uno de los capítulos, haciendo una evaluación crítica de los aprendizajes que me deja este trabajo de investigación, tanto en lo personal como en lo profesional.

# **CAPÍTULO I**

## ***FORMULACIÓN DEL PROBLEMA***

## CAPÍTULO I

### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1 Contexto histórico social.

La palabra “Coaching” significa “Entrenamiento”, y viene del ámbito de los deportes, donde el coach es el director técnico que dice a los jugadores cómo lograr una mejor performance. “Ontología” es una parte de la filosofía que se define como la ciencia del ser. O sea, literalmente, coaching ontológico significa entrenamiento en el ser.

El término “coaching” remonta sus orígenes al siglo XV, en la ciudad húngara de *Kocs*, situada a unos 70km de Budapest y de Viena. Este poblado, parada obligada de viajeros, dio origen al nombre de un carruaje particular denominado “kocsi” (pronunciado “cochi”), que luego se tradujo al alemán como “kutsche”, al italiano como “cocchio” y al español como “coche”. (Gorrochategui; 2011, p. 313).

Etimológicamente, el término “coach” deriva de un medio de transporte. Y de alguna manera, el coaching sirve para transportar a las personas del lugar donde están hasta el lugar donde desean estar.

#### Las raíces del coaching en la filosofía antigua

Ravier, (2012), en un artículo publicado en *Coaching Magazine*, define al coaching como una disciplina catalizadora del potencial de los seres humanos, el resultado de interrelaciones espontáneas y evolutivas que, a lo largo del pensamiento humano, han ido desarrollando lo que hoy se empieza a conocer como coaching y que sigue en permanente evolución o cambio.

A lo largo de la historia, filósofos de diversas corrientes de pensamiento han aportado al desarrollo de la disciplina, las siguientes aportaciones:

La mayéutica socrática es, quizá, el primer antecedente. Sócrates, a través de preguntas reveladoras, orientaba a sus interlocutores en la búsqueda de la “verdad”, exponiendo las bases de sus falsas creencias.

Los diálogos platónicos, basados en una secuencia de preguntas y respuestas entre lo que podríamos llamar “coach” y “coachee”, constituyen un antecedente del método del coaching.

Todavía en la antigua Grecia, la ética aristotélica, basada en la búsqueda de la felicidad, sigue siendo la gran motivación que subyace a las sesiones de coaching.

### **La filosofía moderna y contemporánea señala:**

En la época moderna, el método fenomenológico de Husserl, (1938), el pensamiento existencialista de Jean Paul Sartre y la psicología humanista terminan de moldear las bases filosóficas del coaching. La capacidad de tomar conciencia sobre lo que ocurre y el planteo de un proyecto de vida es inherente a la reflexión desarrollada en una sesión de coaching, que como material de análisis debe ser tratada libre de censura y prejuicios.

### **Las corrientes contemporáneas del coaching afirman que:**

Los aportes constructivistas a la filosofía del lenguaje han sentado las bases del (“coaching ontológico”), que considera al lenguaje como un determinante

fundamental de nuestro ser y hacer. Los autores de estas corrientes son: Werner Erhard Maturana, Fernando Flores, Echeverría y Olalla.

En definitiva, si bien sus raíces se remontan muchos cientos de años en el pasado, el coaching como disciplina autónoma es relativamente novedoso y se encuentra en constante evolución. Los cambios cada vez más acelerados y vertiginosos que están ocurriendo en todo el mundo les impiden mantenerlos estáticos; por lo tanto, se necesitan nuevas formas personales y organizacionales para afrontarlos.

Existen diferentes metodologías del coaching: Don Shula; entrenador exitoso de los Dolphins de Miami, reveló que prepara su gente para desarrollar lo mejor de sus habilidades de acuerdo a cinco principios básicos:

- Ser orientado por convicciones.
- Sobre aprendizaje.
- Estar dispuesto a escuchar.
- Ser consistente.
- Ser honesto. Su metodología se enfoca a animar, guiar y enseñar.

Está también el modelo llamado Coach Ontológico, de Echeverría, (1994) que se basa principalmente en el aspecto generativo del lenguaje para el desarrollo del ser humano. Es decir, al evolucionar y perfeccionarse el lenguaje, el desarrollo del hombre se aceleró.

Lo mismo se observa en el crecimiento de un individuo. Es gracias al lenguaje que se relaciona como lo hace y llega a ser quien es. Por mucho tiempo se ha considerado al lenguaje como un instrumento que permite describir lo que

percibimos o lo que pensamos. Ahora se propone que el lenguaje no sólo permite hablar acerca de las cosas y cómo suceden, sino que hace que las cosas sucedan.

Autores tales como Ken Blanchard, Cris Argynies, Fred Kofman, Rafael Echeverria, John Whitmore, Jose L. Menéndez y Christian Worth (2009) han contribuido con los primeros libros de Coaching, o de Coaching Empresarial, aportando un valioso fundamento al desarrollo del coaching empresarial.

Por lo tanto el coaching ontológico es un paradigma diferente, un contexto distinto para que los objetivos sean logrados, en el ámbito personal o en un trabajo de equipo. El coach ontológico no le dice a las personas lo que tienen que hacer, no presiona, ni aconseja, ni recomienda, sino que explora, hace preguntas, ofrece interpretaciones generativas, desafía respetuosamente sus modelos mentales para desarrollar una nueva mirada que permita el descubrimiento de nuevas acciones y posibilidades; y acompaña en el diseño de acciones que faciliten el acceso a los resultados buscados.

El coaching no va dirigido a:

- Personas en busca de una receta para solucionar problemas.
- Quienes no estén dispuestos a cuestionarse su manera de trabajar.
- Individuos con problemas psicológicos.
- Empleados que no tengan potencial dentro de la institución.

El coaching es para mantener gente exitosa en continuo desarrollo. Cabe señalar que el ejercicio de la función directiva en las escuelas secundarias es una tarea

compleja que requiere del apoyo de la comunidad escolar, para lograr tanto las metas institucionales como el éxito académico de los estudiantes.

En marzo de 2006 el Consejo Británico inició el proyecto Liderazgo Escolar y Nuevas Herramientas para el Aprendizaje (SLANT), con el objetivo de mejorar la calidad de la educación escolar tanto en Latinoamérica y el Caribe como en el Reino Unido, a través de una colaboración e intercambio centrado en la formación de directores de escuelas como líderes efectivos.

El Congreso Británico, en colaboración con las Secretarías de Educación de los países participantes (Argentina, Brasil, Colombia, Cuba, Chile, Jamaica, México, Trinidad y Tobago, Venezuela y el reino Unido), han logrado establecer un plan de trabajo centrado en fortalecer el liderazgo en directivos, sin embargo, cada país ha formulado los subtemas que más le interesa desarrollar.

En el caso de México, Aguascalientes participa de manera conjunta con los estados de Baja California Sur y Veracruz, cada estado con cinco directores de escuela y un coordinador del proyecto. Las autoridades de las tres entidades han mostrado gran interés y compromiso hacia el proyecto al acompañar a los directivos y definir las líneas estratégicas a seguir. En él sería la elaboración y puesta en práctica de los estándares para directivos.

Para elaborar los estándares requeridos, directivos británicos y mexicanos, en conjunto con las escuelas participantes en el proyecto, se reunieron en marzo de 2007 para llevar a cabo un taller y discutir el rol de un directivo como líder, así como el conjunto de elementos a considerar que definen a un buen director. De esta discusión surgieron los siguientes estándares, que se presentan sin algún orden jerárquico:

- ✓ Creación de una visión
- ✓ Liderazgo en la enseñanza
- ✓ Liderazgo y conducción al cambio
- ✓ Construcción de equipo
- ✓ Rendición de cuentas

Posteriormente, cada estado trabajó en equipo para definir el rol del director y los conocimientos, habilidades, actitudes y acciones modelo que dan forma a estos estándares para directivos. Sus propuestas fueron analizadas y retroalimentadas por los colegas de diversos estados y los directivos británicos.

Los estándares reconocen el papel tan importante que tiene el director para el desarrollo e implementación de las políticas educativas, pero sobre todo, para encauzar el aprendizaje de los alumnos y alumnas, por lo que tienen los siguientes principios:

- Se enfocan en el aprendizaje
- Están centrados en el rol de su liderazgo
- Pretenden ofrecer un nivel mínimo de profesionalismo esperado

Cada uno de los estándares identifica los conocimientos, habilidades, actitudes y acciones que se requieren para ser un buen director. Los participantes tendrán que enfocarse más en las acciones, e incluso en un futuro, podrán sugerir algunas nuevas en función a sus prioridades dentro de su centro escolar y la experiencia que se ha ido adquiriendo como parte del constante intercambio entre los países y estados participantes.

Además de que ofrecen un marco de referencia para su desarrollo profesional, los estándares son generales, con la posibilidad de ser aplicados tanto a escuelas de educación primaria como secundaria de cualquier modalidad.

El estado de Aguascalientes se encuentra representado con la participación de las escuelas primarias: “Rafael Arellano Valle”, “Luis Felipe Obregón”, “Rosario Castellanos” y las escuelas secundarias: “Técnica No. 26” y “General No. 14”, cuyos directores han tenido un constante intercambio virtual con sus escuelas socias y durante el mes de junio se encontrarán compartiendo espacios y experiencias directivas con sus colegas británicos.

Finalmente, estos estándares se están utilizando como marco en este proyecto piloto y sus acciones ejercidas son el eje central de los trabajos de intercambio. Los directivos participantes deben ponerlos en práctica a través de la asesoría de sus colegas británicos y mexicanos. Una vez ensayado este modelo se podrá revisar tanto el contenido de los estándares como los diferentes instrumentos de apoyo que se pondrán a disposición para llevar esta experiencia a más directivos.

Es imprescindible señalar que a partir de la reforma educativa de 1993 en educación básica, plasmada en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, en el cual se reconoce que los supervisores y directores son agentes de cambio claves para la transformación escolar (Vallejo, 2006).

Por lo tanto el director juega un papel central para promover la innovación pedagógica (Hopkins y Lagerweij, en Murillo, Barrio y Pérez-Albo, 1999). Él es el responsable de comunicar las reformas; animar a los docentes a participar, considerando la cultura en la que se desenvuelve la escuela; impulsar la profesionalización de los docentes para que se apropien de los conocimientos y las herramientas que requieren; promover la colaboración en torno a los objetivos

educativos; buscar los recursos para la escuela, entre otras muchas acciones para generar el cambio escolar y con ello mejorar la calidad educativa.

La literatura sobre Gestión Escolar también otorga a la función directiva un papel relevante, porque implica el tomar decisiones y articular los esfuerzos de los actores y la estructura de la escuela en torno a los aprendizajes de los alumnos. Es decir, el directivo tiene la capacidad de intervenir en todas las dimensiones de la vida institucional para darle sentido a la organización, considerando las intenciones pedagógicas de la escuela (Pozner, 1997).

Otras investigaciones relacionadas con la dirección de centros escolares han identificado que la función directiva es un elemento que permite construir la identidad de la institución para luchar por la captación de alumnos, porque el trabajo que realiza la dirección es la imagen de calidad que muestra la escuela (Román, Cámara y Rueda, 2000).

En México, los estudios concernientes al nivel de secundaria, particularmente el de Sandoval (2000), señalan que la figura del director es relevante para coordinar el trabajo docente, pues en este nivel existe fragmentación y aislamiento en el Profesorado, debido a que los profesores se contratan por horas y con perfiles distintos para atender la especialización que cada asignatura exige.

Además, el trabajo del director es importante para dar orden a la organización escolar porque su visión ofrece las pautas del trabajo pedagógico, administrativo y para la convivencia, que día con día negocia con los profesores, padres de familia y otros actores de la escuela (Sandoval, 2007).

En este estudio — y parafraseando las aportaciones de Antúnez (2004) y Abadía (2000) —, la función directiva se define como la acción de la dirección que tiene

como objetivo influir, a través de sus decisiones y forma de actuar, en el trabajo de otras personas y con ello generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos de aprendizaje establecidos.

Esta función directiva la pueden ejercer en México tanto los Directores como los Subdirectores; sin embargo, esta investigación se centra exclusivamente en la función del director porque es la máxima autoridad dentro del plantel.

En la escuela, lo más importante es cambiar la manera de organizar los tiempos y los espacios; es decir se debe organizar la tarea de manera de poder trabajar en equipo. Pero esto no se puede llevar adelante sin personal directivo convencido y comprometido con la transformación, pues tendrán que conducir la gestión de ésta junto con su equipo docente.

Para lograr una dirección eficaz y profesional, el director debe contar con un liderazgo pedagógico y una gestión equilibrada entre las tareas educativas y administrativas a favor de la creación de condiciones para el aprendizaje de los alumnos.

Entre los objetivos de la mayoría de las intervenciones de coaching ejecutivo, las áreas más comunes son las áreas de cambio que se dan en cuanto a sus metas sobre su desempeño, sus habilidades interpersonales, sus cambios de comportamiento y el papel que desempeña el coach para llevar a cabo con éxito el proceso.

Los modelos comentados pueden ser base de aplicación de los coaches ejecutivos en su práctica, pero lo más importante, tal como señala Herreros de las Cuevas (2003), es conocer con profundidad al ejecutivo. Es fundamental que sepa quién es, y hacia dónde va, para poder acompañarlo en su viaje.

## 1.2 Delimitación del Objeto de Estudio

Es importante que el director de la institución tenga una comunicación efectiva, oportuna y creciente, y una empatía hacia los miembros que configuran el equipo de trabajo. Por consiguiente, es clave para conseguir el cambio organizacional, que se cambien también los comportamientos, actitudes y competencias en el directivo.

La presente investigación de campo se realizará en la Escuela Secundaria Técnica No. 31, "Tepochtli", ubicada en el fraccionamiento Versailles 1ª sección, con domicilio en la calle Galerías s/n. entre las calles Galicia y Lima de esta ciudad de Aguascalientes.

Esta escuela abrió sus puertas en el año de 1994 y actualmente tiene 19 años brindando educación a los alumnos de los Fraccionamientos, España, La Barranca, El Dorado, Boulevares, Pirules, de La Soledad, Pilar Blanco, Casa Blanca y Villa sur.

La Institución cuenta con la siguiente estructura: 4 grupos de primero con un total de 159 alumnos, 4 grupos de segundo con 159 alumnos y 4 grupos de tercero con un total de 154 alumnos, dando un total de 472 alumnos en el turno matutino.

Su estructura está conformada de la siguiente manera: 9 aulas de estructura sólida, 2 aulas tipo panel, almacén, Internet, biblioteca, sanitarios para hombres y sanitarios para mujeres, utilería, Laboratorio de Ciencias Naturales, Taller de Secretariado, Módulo administrativo, Prefectura, Trabajo Social, Taller de Computación, Aula de HDT, Taller de Dibujo Técnico, Laboratorio de Idiomas, Patio Cívico y Canchas deportivas.

Cuenta con una plantilla de personal distribuida de la siguiente manera: Personal Directivo sin grupo cinco, Personal Docente treinta, Profesores de Educación Física

dos, en Artística uno, en Actividades Tecnológicas cinco, Personal Administrativo dieciséis, dando un total de cincuenta y nueve personas en el turno matutino.

Su Misión es: Elevar la calidad educativa de los alumnos que han concluido su educación Primaria, proporcionándoles conocimientos, fortaleciendo sus habilidades y capacidades y reforzando e inculcando a la vez valores como el Amor, Respeto, Honestidad, Tolerancia y Justicia.

La Visión: Realizar el mejor de los esfuerzos para proporcionar a los educandos un ambiente favorable que les permita desarrollarse como seres críticos, reflexivos, creativos y responsables, capaces de enfrentar retos y superar los problemas cotidianos de su entorno.

Su estructura organizativa es la siguiente:

Coordinación de Zona Escolar Básica “Insurgentes”

Supervisión de Educación Secundaria, Zona Escolar Básica “Insurgentes”.

Director: Consejo Escolar de Participación Social, Consejo Técnico Escolar y Comisiones.

Subdirector: Personal Administrativo, Intendentes y Contraloría

Coordinación de Actividades Académicas: Tiene a su cargo el Personal Docente.

Coordinación de Actividades Tecnológicas: Taller de Dibujo, Secretariado y Contabilidad.

Coordinación de Asistencia Educativa: Trabajo social, Prefectura, Biblioteca e Internet.

En el aspecto administrativo, son las Autoridades educativas los responsables de ejecutar esta función.

En la actualidad, los procesos educativos desarrollados a través de la historia no surten el efecto como lo fue en el pasado, aunque no sea válido establecer comparaciones debido a que el tiempo y las condiciones no son las mismas, pues lo que resultó hace décadas no puede dar el mismo resultado en el presente que tiene características y necesidades muy distintas en todos los sentidos; el simple hecho de que la población aumente crea condiciones de competitividad, así como el desempeño en el ambiente laboral está sujeto a conocer, saber hacer y saber convivir.

No obstante, parte de lo señalado sustenta la urgencia de cambios en lo educativo porque es allí donde se forma para la vida (Schmelkes, 1996), un argumento que ha dado pie a las reformas actuales para formar también en competencias para la vida laboral y social.

La enseñanza constituye una de las principales fuentes de trabajo del sector moderno remunerado de la economía mundial, empleando en 1997 a 59 millones de docentes, según cifras que surgen del Anuario Estadístico de Unesco 1999. Estos trabajadores representaban, en 1992, el 3,1% de la fuerza de trabajo en los países de ingresos altos de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), y el 5% si se consideraba al personal de apoyo pedagógico y no docente.

En las décadas de los 80 y 90 en muchos países de América Latina se implementaron reformas educativas que implicaron la extensión de la obligatoriedad escolar, hecho que influyó en el sostenimiento de la demanda del empleo docente en un contexto signado por políticas de ajuste estructural. En algunos casos el ritmo

de crecimiento del empleo se aminoró pero en otros se mantuvo, acompañando el incremento de la matrícula. Según lo confirman Oiberman y Dirie (2011).

La puesta en marcha de la reforma educativa genera una nueva demanda docente, que requiere, aún en condiciones de estabilidad y de crecimiento de la economía, un proceso de mediano y largo plazo para la adecuación de la oferta. Para lograr un nuevo perfil docente es preciso una profunda transformación en la formación de los nuevos docentes, capacitar a aquellos que están ejerciendo para que incorporen los nuevos contenidos, estilos y recursos pedagógicos, y además, ofrecer retribuciones salariales que tornen atractiva esta profesión.

Para hablar de la calidad de la educación que se imparte a los estudiantes, se debe comenzar con la calidad en la formación docente, sobre todo en los países en vías de desarrollo.

En su trabajo, Torres (1991), indica que a principios de los años noventa, cuando se expandían los planteamientos y las metas de una educación básica de calidad para todos, la situación de los maestros alcanzó "un punto intolerablemente bajo", según afirmó la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

A principios de la década la Segunda Reunión de la OIT sobre la Condición de los Profesores llamaba la atención sobre la drástica erosión de las condiciones laborales de los docentes en todo el mundo y el éxodo masivo de docentes calificados y con experiencia, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la Cultura (UNESCO, 1992).

No existe hasta hoy, indicio alguno de que la situación haya mejorado sustancialmente y, más bien, la evidencia indicaba que las tendencias negativas se estaban acentuando. Señala Bandres (2011).

Autores como Ángel Díaz Barriga y Catalina Inclán Espinosa (2001) hacen hincapié que para entender el comportamiento de los docentes ante las reformas es necesario comprender cómo «se gestan las reformas en la región» y la situación «gerencial» en que son concebidas, lo que significa que las reformas son pensadas desde arriba y descienden a los docentes.

El nuevo paradigma en el que se sostienen las reformas es una mezcla de liberalismo económico, modernización, reducción del gasto público como resultado de la crisis fiscal y cambios en las valoraciones de las sociedades, con exigencia de mayor participación y democratización de los procesos incluyendo los procesos de gestión, transformaciones cada vez más aceleradas en el conocimiento científico y en las tecnologías derivadas del mismo, y formación de un nuevo colectivo social a partir del papel interviniente de los medios.

La labor de enseñar se encuentra estrechamente vinculada con la historia de la humanidad. Sin embargo, algunos elementos que permiten caracterizar como profesión esta actividad sólo se encuentran a partir de la conformación de los sistemas educativos como resultado de la estructuración de los Estados nacionales.

La actividad docente, tal como se conoce, sólo se conformó en cuanto se fue estructurando el sistema educativo. Ciertamente los didactas de la Reforma y de la Contrarreforma, fundamentalmente a partir de Comenio, establecieron una discusión sobre la función del docente, la cual se encuentra vinculada a una ética religiosa como orientación global de esa práctica.

A la vez, con ellos se inició un modelo de actuar apoyado en técnicas de trabajo en el aula. Sólo la conformación de los sistemas educativos, como resultado de la integración de los Estados nacionales, creará condiciones para la estructura de la actividad docente que se conoce. Esto es, un sujeto que recibe un contrato para

realizar la tarea de enseñar, que recibe una preparación formal para ello. Comenio, (1970).

Para llegar al desarrollo de competencias, el nuevo modelo contempla el referido por Delor's, (1996) "aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser", (p. 34), no como en los programas tradicionales que establecieron objetivos –desde lo general hasta lo específico, con actividades concretas que limitaban la autonomía del profesor-, sino con unidades de competencia y aprendizajes esperados a partir de situaciones de la vida común, a manera de proyectos, mediante los cuales está presente el análisis de situaciones, la socialización de ideas, la búsqueda de información, el respeto a las condiciones de aprendizaje de cada uno de los alumnos en función de lo que su contexto le proporciona, además de contrastar con las condiciones de contextos diferentes.

Delor's, (1996) señala que la inserción en este modelo, demanda en el profesor una reconceptualización adecuada a las necesidades actuales para modificar los procesos de enseñanza que permitan su intervención didáctica de acuerdo a las necesidades de los alumnos, con miras a que ellos sean capaces de desempeñarse en las actividades que les corresponda realizar.

Como objeto de estudio, se ha estado investigando las causas y consecuencias del desempeño docente, para mejorar el aprovechamiento académico de los alumnos a partir del ciclo escolar 2013-2014, mediante la aplicación de los siguientes objetivos y estrategias:

- Lograr un esfuerzo compartido de todo el personal.
- Analizar los aciertos y errores.
- Formular propuestas de mejora.

- Programar reuniones de trabajo con temas de importancia y de interés general.
- Cumplir en lo posible con todas y cada una de las actividades plasmadas en el Cronograma de trabajo.
- Implementar acciones y estrategias para mejorar el índice de aprovechamiento académico de los alumnos.
- Orientar, asesorar y verificar la correcta aplicación del Plan y Programas de estudio.

Para ello se proponen las siguientes estrategias:

- ❖ Solicitar a las autoridades del I.E.A. cubrir la suplencia del personal docente que se ausente por más de 7 días, evitando dejar a los alumnos sin recibir instrucción educativa.
- ❖ Prevenir el fenómeno de bajo aprovechamiento académico de los alumnos por medio de la detección oportuna y atención inmediata.
- ❖ Implementar sistemas de control en lo académico (gráficas, informes semanales, mensuales y bimestrales).
- ❖ Detección de grupos, materias y maestros con mayor índice de reprobación, se procurará identificar el origen y las causas.
- ❖ Se implementarán reuniones suficientes y necesarias de asesores y padres de familia con los alumnos de más bajo rendimiento escolar, así como de mayor número de inasistencias, reportes, etc.
- ❖ Se informará bimestralmente tanto a padres de familia como alumnos acerca del desempeño académico en lo individual y colectivo.

### Delimitación Temporal.

Esta investigación se realizará a partir del mes de mayo del 2013 al mes de mayo del 2014, en la Escuela Secundaria Técnica No. 31.

### Delimitación Teórica:

Esta nueva época supone un reto para las nuevas organizaciones y sus dirigentes, surgiendo la necesidad de desarrollar líderes, que como señala Casado (2003), deben ser individuos capaces de crear y transformar contextos organizativos retadores y atractivos.

Autores como Du Toit (2007) afirma que:

“El sentido que proporciona el coach durante el proceso, asistiendo y facilitando las actividades del ejecutivo, permite eliminar los impedimentos que le obstaculizan en el paso de una fase a otra. Y es a través de estas distintas técnicas (según el modelo aplicado), como el coach puede darle sentido a la función del directivo, para crear la realidad y las metas que desea conseguir”. (p. 274).

Los modelos de Passmore (2007; 275) y Kilburg (2001), tienen un enfoque fundamentalmente psicológico, porque se centran en el individuo y en sus problemas, obviando la perspectiva empresarial. En este caso, estos modelos podrían llegar a convertirse en asesoramientos psicológicos para el desarrollo de competencias.

Kirpatrick (1994), propuso un modelo evaluativo basado en programas de formación del ejecutivo. Señaló que la evaluación del proceso de coaching se desempeña en cuatro niveles clave: Reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

- En el nivel de reacción, la evaluación ocurre inmediatamente después de la actividad de coaching, y constituye una primera medida de satisfacción en el proceso.
- En el nivel de aprendizaje el contenido de coaching ya está asimilado, y el ejecutivo puede valorarlo en términos de habilidades incrementadas, conocimiento o conciencia propia.
- En el tercer nivel, el de comportamiento, los cambios de comportamiento específicos se transfieren en el puesto de trabajo como resultado del proceso de coaching, pudiendo ser evaluados.
- En el último nivel, el de resultados, se valoran los cambios que se han producido en el directivo y en su desempeño organizacional. (p. 276).

El modelo de consultoría de Saporito (1996) y el formativo de Kirpatrick (1994), están más enfocados al ejecutivo en cuanto a su desempeño, contexto interpersonal, organizacional, cultural, y a los objetivos de sus negocios en la organización. Es decir, el coach aborda los problemas conociendo primero el entorno en el que se mueve el ejecutivo, para así poder definir su plan de desarrollo.

Es necesario una cierta claridad para conocer el nivel de evaluación en el que se desempeña cada uno de los elementos claves del proceso, como son: La satisfacción (que se desarrolla en el nivel de reacción después de una actividad de coaching), el conocimiento, la habilidad o conciencia, el cambio de comportamiento o desempeño organizacional, y el análisis de los resultados.

### 1.3 Planteamiento del Problema

Uno de los fundamentos importantes a considerar como un pilar de la Articulación de la Educación Básica es la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB 2011) presenta áreas de oportunidad que es importante identificar y aprovechar, para dar sentido a los esfuerzos acumulados y encauzar positivamente el ánimo de cambio y de mejora continua con el que coinciden en la educación los docentes, las madres y los padres de familia, las y los estudiantes, y una comunidad académica y social realmente interesada en la Educación Básica.

Con el propósito de consolidar un avance propio y oportuno para reformar la Educación Básica en el país, se ha desarrollado una política pública orientada a elevar la calidad de la educación, que favorece la articulación en el diseño y desarrollo del currículo para la formación de los alumnos de preescolar, primaria y secundaria; que es congruente con las características, los fines y los propósitos de la educación y del Sistema Educativo Nacional establecidos en los Artículos Primero, Segundo y Tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley General de Educación.

Esta Articulación se centra en los procesos de aprendizaje de las alumnas y de los alumnos, al atender sus necesidades específicas para que mejoren las competencias que permitan su desarrollo personal. (Programas de Estudio 2011, p. 11).

Existen factores que influyen notablemente en el bajo aprovechamiento escolar si se desea un alumno de calidad es necesario apoyarlo en esos puntos débiles que afectan a su rendimiento, hecho que compararé con el de una industria, pues si bien, la escuela es una industria donde maneja materia prima la cual al ser tratada de la mejor manera y llevada a sus línea de producción con el mayor de los cuidados y

evitando mermar y producto rechazado, tendrá un producto final de calidad y el cliente estará satisfecho.

Es lo mismo, el alumno es el producto que la sociedad desea ver convertido en un ejemplo a seguir, donde el cliente será el siguiente centro educativo, en este caso, la preparatoria.

Un hombre de calidad es el resultado del esfuerzo conjunto de un grupo de personas orientadas hacia un fin común; que mediante la aplicación de sus virtudes tanto técnicas como personales y administrativas logran garantizar que el producto final será satisfactorio para la sociedad.

Aunque todo el mundo piensa que conoce el término calidad (de acuerdo a su propio criterio) la realidad es que entenderlo es algo bastante difícil en su aplicación y que esta no se entiende como si fuera una receta médica si no que debe ver con la mente.

Las definiciones que se han hecho para interpretar la calidad son muchas y muy variadas, y todas orientadas hacia el producto. Sin embargo se debe considerar que esta característica se debe aplicar también al trabajo, servicio, información, proceso, relaciones personales y nuestro punto de estudio, la educación.

La mejora continua no sólo es necesaria, sino además una obligación permanente del ser humano para consigo mismo y la sociedad. La mejora continua hace a la cultura, ética y disciplina de toda sociedad que piense avanzar y participar en los avances y adelantos de la humanidad. Por lo que es necesario hacer la siguiente pregunta.

**¿En qué medida el fortalecimiento del coaching directivo impactará en el trabajo docente para mejorar el rendimiento académico de los alumnos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31?**

#### **1.4 Justificación**

Por todo lo anterior, el problema se plantea de la siguiente manera:

Durante la experiencia laboral, se ha percatado de las deficiencias en la función directiva, la cual se deriva de la falta de preparación de algunos directivos, y que repercute en el trabajo docente por la falta de oportunidades para seguir superándose profesionalmente por los altos costos, la nula motivación y el poco reconocimiento a su trabajo, la falta de apoyos tecnológicos para poder realizar sus actividades educativas y la escasa integración del trabajo en equipo, que repercuten en el clima laboral y como consecuencia en el bajo rendimiento académico de los alumnos, lo que motiva a realizar esta investigación, es el deseo de fortalecer la función directiva y que ésta trascienda en aras de mejorar el desempeño de los docentes, para optimizar la calidad en la educación.

Pues el trabajo que realiza el director en una escuela es de suma importancia para su organización y su funcionamiento a fin de lograr los objetivos educativos: al director le corresponde articular la organización, la planificación, la gestión de los recursos, el seguimiento, la evaluación y las relaciones con la comunidad.

El trabajo de docente no comprometido en su labor educativa, es la manifestación de un bajo aprovechamiento escolar y signo claro de una desigualdad en el aprendizaje. Las causas que explican el bajo aprovechamiento escolar en el Subsistema, son formación deficiente de los alumnos, insuficiente formación didáctica de docentes, falta de motivación, ausentismo de docentes, y qué decir del

trabajo en equipo, el clima laboral, desinterés de los estudiantes por su formación académica y grupos con alto número de estudiantes.

El establecimiento de la educación básica deviene en exigencia para la formación de individuos reflexivos, autónomos y racionales, capaces de integrarse a la vida pública como dignos representantes de su educación. Cada persona es diferente, pero todos demuestran su educación con sus actos y modales, actualmente se valora la educación como parte fundamental en un ser humano.

Por lo tanto, hablar de rendimiento académico es hablar de una conducta, en un determinado contexto; pero ésta se construye al igual que las maneras de interpretar y significar la realidad, y se da a partir de la interacción dialéctica con otros sujetos y la naturaleza (Pichon-Riviere 1985; Ana P. de Quiroga, 1984,1991; J. Racedo, 1997). En tal virtud, el problema no es sólo del que aprende, de lo que aprende, ni de cómo lo aprende, sino del que enseña, de lo que enseña (por qué y para qué) y de cómo lo enseña.

Existen variables que suelen manejarse en las investigaciones para explicar la problemática de bajo rendimiento, oscilan entre una escala que va desde habilidades cognitivas, intereses, motivación, auto concepto, ansiedad, hábitos de estudio, contexto socio histórico, dinámica familiar, salud, ambiente escolar, influencia de padres o compañeros, nivel socioeconómico, hasta variables relacionadas con los programas y currículo, o aun, con quien enseña y cómo lo hace.

“Hay pruebas cada vez más contundentes de que gran parte de lo que designábamos diferencias individuales en el aprendizaje escolar, es más bien el efecto de determinadas condiciones de la escuela, y de diferencias básicas en la capacidad de los educandos”, afirma (Bloom, 1992, p.42). Y por qué no agregar el efecto de una deficiente interrelación social.

Se debe partir de que el aprendizaje es un acto del alumno, no del maestro; pero, como dice Adolfo Gilly (1988) "...para asegurar el rendimiento de los estudiantes, hay que empezar por asegurar el de los profesores y administradores", de la educación. Es la teoría la que determina lo que podemos observar, y es lo que observamos lo que determina lo que podemos hacer.

## **1.5 Objetivos**

Cabe señalar la importancia que tienen los objetivos, pues son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole, mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

### **General**

Analizar la importancia de fortalecer el Coaching Directivo y su impacto con el trabajo docente a través de la aplicación de instrumentos de recogida de datos, que permitan diseñar un Proyecto de Gestión Directiva, que implique el mejoramiento del trabajo docente y optimizar el nivel Académico de los Alumnos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31.

### **Específicos:**

- Investigar en diversas fuentes bibliográficas, electrónicas y testimoniales la evolución y método del Coaching Directivo y su impacto con el trabajo docente para fortalecer el rendimiento académico de los alumnos.
- Reconocer la existencia del problema de investigación a través de la recopilación de información basada en diversos instrumentos para determinar la manifestación de la problemática y sus resultados.

- Determinar las variables dependientes e independientes que influirán en el diseño e investigación de la temática del Coaching Directivo y su impacto con el trabajo docente por medio de diversos instrumentos, recolección y proceso de datos y arrojar los resultados a través de gráficas y análisis de resultados.
- Diseñar un proyecto de Gestión Directiva que contribuya a resolver la problemática que da origen a esta investigación a través del análisis y revisión de las diferentes estrategias del Coaching Directivo.

# **CAPÍTULO II**

# **MARCO TEÓRICO**

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Identificación y descripción de enfoques o Teorías Existentes.

En la actualidad se están tomando medidas para mejorar la productividad y efectividad en que se demuestra la capacidad de mejorar al realizar el trabajo con absoluta disciplina, constancia, y con un buen equipo comprometido a cumplir las metas propuestas sin discriminar la labor de cada integrante del grupo, comprobando que se puede llegar a ser los mejores.

##### ❖ El Kaizen.

Es una filosofía de mejora continua, mediante su adopción una organización puede incrementar notablemente la eficiencia de sus procesos sin grandes inversiones monetarias. El término kaizen significa: “el mejoramiento en marcha que involucra a todos”.

Misma que debería ser aplicada por los directivos para lograr un mejor desempeño personal y profesional dentro de las instituciones educativas.

Nacido en el Japón de la posguerra, la filosofía kaizen está orientada a la mejora continua de los procesos de gestión para eliminar las principales ineficiencias de las organizaciones.

La filosofía fundamental (Lefcovich, 2005), que le da vida y sobre la cual se basa es la búsqueda del camino que permita un armonioso paso y utilización de la energía.

Es por ello que tiene por objetivo fundamental la eliminación de todos los obstáculos que impidan el uso más rápido, seguro, eficaz y eficiente de los recursos en la empresa.

Obstáculos como roturas, fallas, falta de materiales e insumos, acumulación de stock, pérdidas de tiempo por reparaciones, falta de insumos o tiempos de preparación, son algunos de los muchos que deben ser eliminados.

Los japoneses haciendo uso de sus principios y filosofías, que hacen a su particular cultura y modo de ser, idearon y dieron forma a un sistema de producción que llevó a sus principales empresas a lo más alto del podio mundial, desplazando en competitividad a las grandes corporaciones estadounidenses, germanas, francesas e inglesas entre otras.

Un sistema integral y sistémico destinado a mejorar tanto a las empresas, como a los procesos y actividades que las conforman, y a los individuos que son los que las hacen realidad. El objetivo primero y fundamental es mejorar para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad, los costes, los tiempos de respuestas, la variedad, y mayores niveles de satisfacción.

La filosofía kaizen (Lefcovich, 2005), supone que nuestra forma de vida, sea ésta en materia laboral, social o familiar; debe ser mejorada de manera constante. El mensaje de la estrategia es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía.

El concepto kaizen, (Lefcovich, 2005), significa que todos, no importa cuál sea su título o puesto, deben admitir con sinceridad cualquier error que hayan cometido o fallas que existan en su trabajo, y tratar de hacer un trabajo mejor la siguiente vez. El


progreso es imposible sin la facultad de admitir los errores. Cuanto mejor se acepten los errores, más rápidamente se aprenderán de ellos para hacerlo bien la próxima vez.

Señala la filosofía que, “los errores son grandes momentos en nuestra existencia, pues crean oportunidades para el crecimiento”. Esta filosofía también debería ser aplicada por los directivos para convertir las debilidades en fortalezas, donde el trabajo se hace en equipo y los grandes equipos hacen la diferencia.

El punto de partida de cualquier mejoramiento es saber con exactitud en dónde se encuentra uno. La estrategia consiste en realizar esfuerzos sin límites para el mejoramiento, es un reto continuo a los estándares existentes.

La capacidad de analizar, motivar, dirigir, controlar y evaluar constituye la razón de ser del Kaizen. Otra de las consignas importantes es: Cuanto más simple y sencillo mejor. El mejoramiento continuo se logra a través de todas las acciones diarias (por pequeñas que éstas sean), trabajando en que los procesos y la empresa sean más competitivas en la satisfacción de nuestros clientes.

Para lograr objetivos es necesario que el director **aplique los** cinco principios japoneses (Lefcovich, 2005) cuyos nombres comienzan por “S” y que tienen por objetivo implantar el orden, la limpieza y la disciplina en el lugar de trabajo, posibilitando la gerencia visual y contribuyendo a la eliminación de desperdicios, al mejoramiento del mantenimiento de equipos, a la disminución en los niveles de accidentes y a alcanzar un grato ambiente de trabajo basado en **los principios de las cinco S's**.

 **SEIRI** – ORGANIZACIÓN: Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en deshacerse de éstos últimos.

- ✚ **SEITON – ORDEN:** Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.
  
- ✚ **SEISO - LIMPIEZA:** Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, aumentando la vida útil de equipos e instalaciones, reduciendo las posibilidades de accidentes y enfermedades y logrando una óptima imagen de las áreas de trabajo.
  
- ✚ **SEIKETSU- ESTANDARIZAR, CONTROL VISUAL:** Consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, estableciendo procedimientos y planes para todos.
  
- ✚ **SHITSUKE- DISCIPLINA Y HÁBITO:** Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

Fundamentos que deberían ser tomados en cuenta por los directivos, para el mejor desempeño en el ámbito educativo.

#### ❖ **El Círculo de Deming.**

Mencionar la mejora continua de Deming (1989), es caer en el mismo tema, importante para este estudio, ya que es una filosofía de calidad que consiste en analizar situaciones de trabajo actuales, para que en base en el análisis se corrijan los errores o situaciones contrarias para iniciar las nuevas operaciones con las medidas correctivas aplicadas para lograr mejores resultados.

En la década de los cincuenta varias personas que eran autoridades en la materia intentaron introducir sus teorías en las compañías estadounidenses, sin embargo los administradores de Estados Unidos, no les prestaron atención. No obstante, las cosas han cambiado. Tan es así que a los pioneros de la administración de calidad se han unido ya muchos defensores de la calidad, como lo fueron: Deming, Juran y Crosby.

Cada uno de ellos adoptó una perspectiva distinta de la administración de calidad, a pesar de lo cual todos contribuyeron a fijar su dirección.

Para Deming (1989), la calidad significa ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisficieran a los clientes, implicaba así mismo un compromiso con la innovación y mejora continuas, lo que los japoneses llaman kaizen.

Para Juran (1986), uno de los elementos claves de la definición de la calidad es la “adecuación de uso” de un producto.

Crosby (1952), explica la calidad desde una perspectiva ingenieril como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Su lema es: “Hacerlo bien a la primera y conseguir cero defectos”. (p. 95). Los tres expertos consideran a la estadística como un instrumento muy valioso para la medición de la calidad, aunque quizá es a Deming a quien más se conoce por su insistencia en el análisis estadístico. [www.quality.nist.gov](http://www.quality.nist.gov)

El Premio Deming es en Japón un reconocimiento a las compañías que alcanzan altos niveles de calidad. Deming (1986).

Para desarrollar la filosofía kaizen, la principal herramienta de trabajo es lo que se conoce como ciclo Deming (o ciclo PDCA) que indica una sucesión de pasos lógicos para abordar cualquier problema.

Etapas del ciclo PDCA, por sus siglas en inglés.

- Plan (**Planear**): en esta fase el equipo pone su meta, analiza el problema y define el plan de acción.
- Do (**Hacer**): Una vez que tienen el plan de acción este se ejecuta y se registra.
- Check (**Verificar**): Luego de cierto tiempo se analiza el resultado obtenido.
- Act (**Actuar**): Una vez que se tienen los resultados se decide si se requiere alguna modificación para mejorar.

Como lo señala (Berbis, 2009). Si los resultados no fueron los esperados, se actuará en consecuencia.



Deming propuso un ciclo para que la mejora continua esté presente.

Deming menciona los cuatro puntos más importantes para la mejora continua, comenzaremos por el de **Planificar** que es adentrarse a que el alumno desarrolle una capacidad de expresión, no me refiero solo a la lectora, indiscutiblemente saber cuál de ellos necesita un re trabajo, un doble esfuerzo y una motivación no sustentada en sus evaluaciones, quizá en sus acciones y opiniones.

**Hacer**, es programar sus registros, darle mayor tiempo de enseñanza, motivándolo, ofreciéndole enseñanza; con el paso de **Verificar** es darse cuenta de cómo está comportándose el alumno en el aula, el maestro tiene la obligación de prestar atención a aquellas personas que se observe con problemas, tratar de entablar una amistad para que surja la mejor manera de actuar.

**Actuará** teniendo límites no traspasando la confianza del alumno, porque largo es el camino por medio de teorías, breve y eficaz por medio de ejemplos, una vez hecho esto los resultados tienen que mejorar, se tienen que comparar y sustentarse en un cambio notorio, no a muy largo plazo. Si esto no funciona entonces nuevamente el ciclo se usará como apoyo.

#### ❖ **Enfoque de Competencias Directivas.**

McClelland (1973) puede considerarse el pionero en introducir el concepto de competencia en el ámbito laboral, al investigar científicamente los rasgos distintivos del desempeño óptimo en el trabajo. El artículo de McClelland (1973), publicado bajo el título de *Testing for Competence Rather than Intelligence* (Pruebas para la competencia antes que para la inteligencia), supuso un cambio en los términos del debate, ya que en su opinión las aptitudes tradicionales no permitían predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o académico, ni el éxito en la vida.

Manténía que los rasgos que diferenciaban a las personas más sobresalientes de aquellas que simplemente hacían bien las cosas había que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, entre otras.

De este modo, una competencia se concebía como un rasgo personal o un conjunto de hábitos que eran observables y que llevaban a un desempeño superior o más eficaz, una habilidad que aumentaba el valor económico del esfuerzo que una persona realizaba.

Para Boyatzis (1982) la efectividad y el éxito requieren un buen ajuste entre la persona (es decir, su capacidad, valores, intereses, etc.), las demandas de una actividad o desempeño concreto y el entorno organizativo (cultura, estructura, estrategia, políticas, etc.), de modo que las competencias son necesarias pero no suficientes para predecir el rendimiento.

Para Spencer y Spencer (1993) las competencias operan juntas, de manera integrada, conformando una pauta de aptitudes significativas que facilita el rendimiento superior de un directivo. Para ellos, cuanto más encajan los requisitos de una tarea y las competencias de una persona, más elevado será el rendimiento de esa persona y su satisfacción.

Ellos han identificado conjuntos de competencias que tienden a caracterizar a individuos de elevado rendimiento en campos específicos, como la asistencia sanitaria, los servicios sociales, las ventas, el liderazgo, la ingeniería técnica o el servicio y la atención al cliente.

Aunque el conocimiento técnico y el ámbito cognitivo continúan siendo muy importantes para el éxito, determinadas cualidades personales como la conciencia

de uno mismo, la auto-motivación, la flexibilidad o las habilidades sociales, entre otras, son ingredientes vitales para un resultado exitoso y satisfactorio.

En los años 90's se introduce una dinámica de cambio, en la que la innovación se asienta más en el plano organizativo, donde el factor humano resulta clave, ya que recae en los empleos (y por lo tanto en los empleados); se va perdiendo la relación lineal y los resultados dependen cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos y el desarrollo del capital humano

Bajo esta perspectiva surge la necesidad de experimentar, innovar y aprender en el marco de una economía global, en el que se aplican nuevos paradigmas que revolucionan el panorama productivo: La calidad total, la mejora continua, las organizaciones inteligentes, la reingeniería de procesos, el justo a tiempo, la automatización programable, etc. Todas ellas encuentran un aspecto común en la construcción de las instituciones: las personas.

Las competencias como enfoque se focalizan en una serie de aspectos de la educación y no pretenden abordar todo el sistema educativo, mientras que las competencias como modelo implican todos los elementos presentes en la formación de las personas (personales, sociales, económicos e institucionales).

McClelland (1998) demostraría después que, aunque en el fondo todas las competencias contribuyen por sí mismas a la consecución de la eficacia, es más útil considerarlas una a una que examinarlas en su conjunto, para evaluar las sinergias y puntos fuertes en el uso de varias competencias que permiten el rendimiento sobresaliente.

Ya en su obra de referencia más antigua, McClelland (1968) establecía la orientación hacia el logro como la competencia que dirige el éxito de las personas. Las competencias directivas del modelo de McClelland (1998) eran las siguientes:

- ✓ Dirigismo.
- ✓ Desarrollar a los demás.
- ✓ Liderazgo de equipo.
- ✓ Pensamiento analítico.
- ✓ Pericia técnica.

Para Cardona (1999), Cardona y García (2004) y Cardona y Rey (2010) existen dos tipos de competencias en el ámbito de la organizacional: las competencias técnicas y las competencias directivas. Las primeras se refieren a los atributos que exige un puesto determinado, y pueden alcanzar un carácter altamente específico.

Este es el caso, por ejemplo, del dominio del cálculo de estructuras en ingeniería o de la interpretación de un balance contable en administración de empresas.

Las segundas se refieren a los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Éstas son más genéricas y aunque cada organización según su estrategia, política, estructura organizativa y cultura pueda enfatizar más unas que otras, pueden considerarse de forma conjunta a partir del análisis de la función directiva

Perrenoud (2004), afirma que poseer conocimientos o disponer de capacidades no implica ser competente. Por ejemplo, conocer las técnicas o las reglas de gestión contable y no saberlas aplicar con eficacia en un momento y en un contexto

determinado; y poder conocer el derecho comercial y redactar mal los contratos. De hecho la experiencia demuestra que las personas que están en posesión de conocimientos o de capacidades no siempre las saben movilizar de forma pertinente y en el momento oportuno.

Algunos investigadores (García, 2006; Rodríguez, 2006) han afirmado que el término competencia constituye un concepto amplio y difícil de definir y de evaluar, además de ser multimedia y multidisciplinar. Amplio porque, cada vez más, incluye aspectos vinculados al ser (valores, actitudes, etc.), no sólo los relativos al saber o al saber hacer. Difícil de definir porque, entre otras cosas, tiene que ver con elementos internos y externos al sujeto.

Hoy día los desarrollos de la investigación en diversos países muestran que las competencias se están convirtiendo en un modelo y han dejado de ser un enfoque (Tobón, 2010) porque proponen un nuevo paradigma que aborda todo el sistema educativo.

Según explica Frade (2010), surge: “un paralelismo en el desarrollo de las fuentes, de manera que mientras en el sector educativo se avanzaba en la construcción de la psicología cognitiva y con ello en el constructivismo, en el ámbito laboral se avanzaba en el análisis del desempeño. Por esto, en la actualidad se cuenta con dos marcos teóricos en la aplicación del enfoque por competencias: el constructivista y el cognitivo-conductual centrado en el desempeño, de manera que ambos impactan de manera diferenciada el diseño curricular” (p. 17).

En la actualidad casi todos los investigadores coinciden también en varias cuestiones:

- La competencia integra contenidos relativos a los tres ámbitos del sujeto: saber, saber hacer y saber ser-estar (Yáñez, 2008).

- Cada vez más, las definiciones del término competencia incluyen más elementos del ser (motivaciones, rasgos, actitudes, aspectos sociales, etc.) que del saber o del saber hacer.
- Por último, destacan en las diferentes acepciones de competencia su carácter finalista y contextual.

En este sentido Carreras y Perrenoud (2005) definen la competencia como la capacidad aprendida para realizar de manera adecuada una tarea, función o rol, relacionada con un ámbito particular del trabajo. Integra también conocimientos, habilidades y actitudes.

Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de auto-dirección, imprescindible para dirigir a otras personas, y contienen seis competencias básicas, cada una de las cuales se divide a su vez en varias competencias más:

- ❖ Proactividad, que incluye iniciativa, creatividad y autonomía personal.
- ❖ Autogobierno, en el que se insertan la disciplina, concentración y autocontrol
- ❖ Resolución de problemas, que incluye intuición, capacidad de análisis y toma de decisiones.
- ❖ Gestión personal, que implica gestión del tiempo, gestión del estrés y gestión del riesgo.
- ❖ Integridad: credibilidad, honestidad, equidad.
- ❖ Desarrollo personal, donde se incluyen la autocrítica, el auto-conocimiento, relación de la persona consigo misma y con el entorno y el aprendizaje y cambio personal.

Dirigir empresas no es una tarea fácil. Ahora más que nunca se necesitan líderes que sean flexibles y sean capaces de involucrar a los colaboradores en el proyecto de la organización. No es suficiente que el directivo conozca las técnicas de dirección, ni que posea los rasgos y los atributos que le faciliten desarrollar su labor.

Actualmente el líder debe desarrollar determinadas competencias, esto es, formas de pensar, de sentir, de actuar y de relacionarse que le permitan afrontar con éxito situaciones y experiencias directivas.

Las competencias directivas se centran en los siguientes ejes de análisis:

Saber: implica conocimiento.

Saber Hacer: implica aptitudes y habilidades.

Poder hacer: Implica control.

Querer hacer: motivación.

Saber cuándo: involucra acción y actitud.

Las competencias profesionales de un directivo están formadas por la combinación de conocimientos (saberes), habilidades (saber hacer), valores motivadores (actitudes) y su propia personalidad.

Una de las competencias importantes que todo directivo de excelencia debe desarrollar, son las competencias comportamentales; estas se definen de la siguiente manera, “son atributos esenciales de las personas que se demuestran en comportamientos, causan desempeños de excelencia, pueden evaluarse de manera fiable” (López, 2004, p. 97).

Las competencias comportamentales que debe adquirir un directivo escolar son:

1. Carácter abierto
2. Asertivo y competitivo.
3. Responsable y perseverante.
4. Tendencia a asumir riesgos y emprendedor.
5. Seguro de sí.
6. Autosuficiente, abundancia de recursos.
7. Ambición de logro.
8. Autoimagen de líder.
9. Tendencia a asumir el rol directivo.
10. Espíritu de equipo.
11. Autónomo.
12. Pensamiento analítico.
13. Pensamiento estratégico.
14. Liderazgo.
15. Trabajo en equipo.
16. Actitud de servicio.
17. Relaciones interpersonales.
18. Inteligencia emocional.

Estas competencias comportamentales generan la capacidad para inducir y motivar a las personas para que desarrollen un profundo sentido del compromiso institucional y capacidad de logro, y participen haciendo contribuciones importantes a las instituciones escolares donde laboran.

Otras definiciones más actuales sobre el aprendizaje nos plantean que "... es el proceso mediante el cual el alumno acepta los valores y contenidos culturales y éticos que le son transmitidos y estructura su personalidad, sus actitudes, su forma de estar en el mundo y su manera de reaccionar frente a la realidad de acuerdo con el

modelo de ser humano ideal que se le es presentado” (Núñez y González 1995, p. 10).

La función directiva en un centro escolar supone conseguir intencionalmente resultados relacionados con los fines específicos del centro, mediante el trabajo productivo de las personas que allí colaboran (padres de familia, profesores, alumnos, autoridades locales, personal no docente, etc.) (Drucker, 1975, p. 21).

Es precisamente el éxito alcanzado en un contexto determinado lo que constituirá la prueba de que el directivo es un líder competente. Y eso conlleva, no en pocos casos, liberarse del ego y gestionar competencias que tienen que ver con él mismo, con los demás y con el propio proyecto.

#### ❖ **Teoría de la Administración Científica.**

Frederick Taylor (1856-1915) establece una teoría operativa. Taylor (1903), reafirmó que el papel de los administradores es planear y controlar. Señala que los principales métodos científicos en la administración son la observación y la medición.

Menciona que los obreros trabajaban mejor cuando los colocaban en el puesto indicado bajo las condiciones indicadas, manteniendo una división de trabajo equitativo. La capacitación, la enseñanza y seguir al pie de la letra las instrucciones. La eficiencia administrativa se aumenta con la especialización del trabajo.

Principio de control. Controlar el trabajo y verificar si está de acuerdo con lo planeado.

Principio de ejecución. Distribuir las atribuciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Según el propio Taylor (1903) la administración científica es, ante todo, una evolución más que una teoría, y tiene como ingrediente 75% de análisis y 25% de sentido común. Se preocupó por crear un sistema de producción basado en la intensificación del ritmo de trabajo, en la búsqueda de la eficiencia empresarial y, en un nivel más amplio, por destacar la enorme pérdida que su país venía sufriendo con la ociosidad e ineficiencia de los obreros en casi todos los actos diarios.

Taylor (1903) pretendía laborar una ciencia de la administración como pionero, el mayor mérito de este autor está realmente en que contribuyó a que se abordase de manera sistemática el estudio de la organización, lo cual no sólo revolucionó por completo la empresa, si no que tuvo gran impacto en la administración. Su obra debe evaluarse principalmente por la importancia de la aplicación de una metodología sistemática en el análisis y la solución de los problemas de la organización. La administración científica constituye una combinación global que puede resumirse así:

- Ciencia en vez de empirismo.
- Armonía en vez de discordia.
- Cooperación, no individualismo.
- Rendimiento máximo en vez de producción reducida.
- Desarrolló de cada hombre para alcanzar mayor eficiencia y prosperidad.

Los elementos de aplicación de la administración científica son:

- Estudio de tiempo y estándares de producción.
- Supervisión funcional.

- Estandarización de herramientas e instrumentos.
- Planeación de tareas y cargos.
- Principios de excepción.
- Utilización de la regla de cálculo e instrumentos destinados a economizar tiempo.
- Fichas de instrucciones.
- Incentivos de producción por la ejecución eficiente.

El interés principal de Taylor (1903) era la de acrecentar la productividad mediante una mayor eficacia en la producción y un pago mejor para los trabajadores mediante la aplicación del método científico. Sus principios recalcan el uso de la ciencia, la creación de armonía y cooperación de grupo, el logro de la producción máxima y el desarrollo de los trabajadores.

#### ❖ **Teorías de la Gestión y Dirección Educativas.**

La Educación desde los inicios de la humanidad ha sufrido profundos cambios y ha ido evolucionando progresivamente, alcanzando cada vez más, nuevas formas y métodos de enseñanza que se traducen en el desarrollo de los procesos docentes educativos que van aparejados a la actividad propia de enseñar.

La pedagogía moderna se basa en la etapa actual de desarrollo de la Revolución Científico-Técnica, que se caracteriza por el tránsito hacia la automatización total de los procesos tecnológicos, en dar solución a la tarea fundamental que esta se propone, la cual consiste en resolver, por la vía más racional, la contradicción que existe entre el creciente volumen de información didáctica y científica y la duración limitada de los períodos de aprendizaje.

La forma de implantar este tipo de enseñanza en la educación no es un problema esencialmente tecnológico, sino más bien de asimilación, adecuación sustentable, y transferencia de este recurso para la esfera social, y debe y tiene que estar regulada fundamentalmente por los requerimientos, características y leyes de los procesos en que pretende insertarse que son en este caso los procesos educativos, sin desconocer con ellos su papel transformador y de cambios sobre estos.

En este contexto, (Gray, 1980) señala que el rol de los docentes y estudiantes es diferente. Los docentes tendrán que ser verdaderos estimuladores y facilitadores de la creatividad y del pensamiento crítico y lógico teniendo como ayudante a la computadora, además deberán enseñar ciencia y tecnología, preparar individuos capaces de adaptarse a los nuevos cambios, con estrategias adecuadas para poder adaptarse al desarrollo científico - tecnológico y lo que es más importante, ser partícipes del proceso, seguirán teniendo un papel fundamental.

Por otra parte, (Gray, 1980) menciona que el estudiante tendrá que interactuar con máquinas y tecnología en general, aprenderá más fácilmente a través de imágenes, sonidos además de textos escritos y clases expositivas, requerirá cada vez más del apoyo de medios tecnológicos para mejorar su aprendizaje, exigirá una atención individual y desarrollará más plenamente su sentido de identidad, ya que su educación lo desafiará a pensar, razonar, hacer, crear y adaptarse a lo nuevo y diferente.

Ningún país puede estar ajeno a estos cambios y mucho menos su sistema de educación ya que:

“El futuro de la economía de un país está determinado, en última instancia, por la capacidad de su sistema educativo para cultivar el talento y la inteligencia” (Chaljub, 1994, p. 2), pero además porque “existe un paralelismo notable entre la

prosperidad de una nación y la calidad de la educación que se imparte en la misma” (Hill, J.C, 1995, p. 3).

“La escuela como institución especialmente encargada de la transmisión de forma sistemática de la experiencia científica e histórico - social acumulada, no puede permanecer estática, sino que tiene que ser lo suficiente flexible como para asumir nuevos objetivos y tareas en correspondencia con los constantes cambios” (Álvarez, 2000, p. 5).

Es un proceso complejo en él se incluye la actividad del maestro (enseñanza) y la actividad del alumno (aprendizaje), la enseñanza es un arte, arte difícil, delicado, polifacético y diverso en el cual concurren dos factores fundamentales, maestros y alumnos, (Herrera, 1998, p. 1), no puede existir enseñanza sin el aprendizaje.

Es imprescindible considerar que el aprendizaje es un cambio relativamente permanente de la conducta debido a la experiencia que no puede explicarse por un estado transitorio del organismo, por la maduración o por tendencias de respuestas innatas. (Herrera, 1998, p. 1).

Existen muchos enfoques, el Constructivista que plantea que es:

“El proceso mediante el cual un sujeto adquiere destrezas o habilidades, incorpora contenidos informativos, conocimientos y adopta nuevas estrategias de conocimiento y acción” (Novak, y Gowin, 1988, p. 9).

## 2.2 Identificación y desarrollo de las teorías seleccionadas

De las teorías analizadas en el apartado anterior, las Teorías de la Gestión y Dirección Educativas, serán las que se relacionen para tratar a profundidad el tema de investigación.

De acuerdo con un grupo de ejecutivos de “Excellence Research Insitute”, el Coaching ha venido a confirmar el valor de las metodologías “learning by doing” en la formación de directivos, delimitando indirectamente la función que las nuevas tecnologías estaban jugando en la formación, vendida en muchas ocasiones como la panacea en vez de como una herramienta más al servicio de la intervención formativa y promotora del crecimiento personal.

En definitiva, certificar que la relación personal sustenta en buena parte el desarrollo profesional de los trabajadores.

El coaching es un enfoque moderno del liderazgo que se integra en la cultura empresarial, el cual trata de habilitar personas que ayuden a otras en el desarrollo de sus capacidades y son una herramienta para preparar a los líderes mediante estrategias integradoras de todos los aspectos del individuo, para conducirlos hacia una excelencia organizacional.

Como afirman Hawking y Pettey, el Coaching es:

“La herramienta más utilizada para alinear las expectativas de las organizaciones con los objetivos y expectativas de rendimiento individuales; es crear un perfil de comportamientos de liderazgo específico que se esperan a futuro y dar a los líderes de la organización la oportunidad de que se les brinde retroalimentación sobre su rendimiento contra dicho perfil”. (p. 308).

- Es importante señalar el coaching de desarrollo de competencias: encaminado a fortalecer, crear o mejorar una competencia de la persona. Por ejemplo, la capacidad de comunicarse con el equipo, la asertividad, la organización personal, alinear valores, aumento de la confianza en uno mismo, presentar en público, etc. Para conseguirlo, estas competencias se transforman en comportamientos observables.
- Escuchar sin prejuizar las propuestas de los colaboradores.
- Competencia de comunicarse con el equipo:
- Tener la certeza de que han entendido lo que se les ha querido decir.
- Estar predispuestos al diálogo.

Este tipo de coaching se corresponde a períodos relativamente cortos de tiempo, con un número pactado de sesiones (ampliable en función de la consecución del objetivo), y que puede oscilar entre 3 y 6 meses.

El coaching de desarrollo de liderazgo: encaminado a forjar líderes o a facilitar la transición de jefes a líderes, entendiendo líder como aquella persona que es capaz de sacar a la luz todo el potencial de sus colaboradores, vincularles al proyecto y conseguir que las personas quieran hacer lo que deben hacer. Es un proceso global, donde se tocan múltiples aspectos del coachee (persona que recibe el coaching) y diversas competencias, para conseguir un líder integral, basado sobre todo en el liderazgo de uno mismo, básico para liderar a otros. Este proceso es más largo que el anterior, pudiendo durar entre uno y dos años. (Valladolid, 2012).

El coaching al que se hace referencia toca varios puntos imprescindibles:

Una de las claves del éxito va a estar en la buena comunicación entre coach y coachee. Sin ésta, es imposible que el coaching funcione. Por una parte se aporta

un respeto total hacia la persona del cliente, y no se juzga, sino sencillamente se analiza la información. No hay fracasos, sólo resultados.

Para que el proceso se lleve a cabo, tiene que haber una respuesta afirmativa por parte del coach a estas tres preguntas:

- ✓ ¿quieres de verdad conseguir el objetivo fijado?
- ✓ ¿estás dispuesto a trabajarlo en firme?
- ✓ ¿estás dispuesto a cuestionarte cosas, y también a ti mismo?

Si las respuestas no son afirmativas de verdad, hay grandes posibilidades de que el coaching no funcione, y de hecho, no se aceptaría un coaching en estas condiciones. No todo el mundo está preparado para el coaching, pese a ser la herramienta más efectiva conocida para el cambio duradero personal y profesional. (Duhne, 2007).

El proceso es confidencial entre coach y coachee. Esto quiere decir que exista toda la confianza para poder tratar en las sesiones aquellos temas que surjan y sean importantes. La empresa tendrá un informe final, y también informes parciales si así lo demanda, sobre la evolución del proceso, teniendo en cuenta los siguientes datos:

- resultados medibles del feedback 360°, 270° o 180°
- resultados de los test de medición de liderazgo aplicados
- objetivos marcados para el proceso
- acciones emprendidas
- resultados obtenidos

Cualquier otra información pertenece al ámbito privado del coach-coachee, y esto es innegociable.

Es imposible separar la faceta profesional de la personal, pues el ser humano es integral. Por ello, se tocarán aquellos temas que estén influyendo en la situación actual, y actúen como obstáculo para alcanzar el objetivo marcado.

Además el coaching es un proceso donde el trabajo del coach se circunscribe a que el coachee encuentre las respuestas dentro de sí mismo. Por ello, la metodología está basada en el arte de preguntar, y no de dar soluciones por parte del coach.

Por lo tanto se trata de capacitar al cliente y generar independencia. Que integre y utilice lo que vaya descubriendo, por él mismo. Esta metodología se basa en que el coachee se ponga el listón más alto de lo que se lo pondría por él mismo. Por eso se desarrollan las conversaciones retadoras.

Se utiliza la inteligencia emocional, el coaching ontológico y la programación neurolingüística para tener siempre las herramientas adecuadas para el adecuado progreso de la persona. Buscando en todo momento que el coachee expanda su mente, y tenga un cada vez más amplio abanico de opciones donde elegir. (Echeverría, 1994).

Por lo que es necesario destacar los pasos de un proceso de coaching:

- Realización de una reunión con la empresa para determinar si el coaching es necesario, y los posibles candidatos y objetivos.
- Reunión entre el coach y el posible coachee para determinar la idoneidad del Coaching.
- Reunión de empresa, coach y coachee para alinear y fijar objetivos.
- Proceso de Feedback 360°, 270° o 180° para obtener información de las áreas fuertes y áreas de mejora del coachee, apreciadas por él mismo y por su entorno.

- Test de competencias, test de liderazgo, o cualquier otro que nos permita medir científicamente las habilidades del coachee, en relación a la consecución de objetivos.
- Reunión con el coachee para informar de los resultados del feedback y de los Tests.
- Comienzo de las sesiones. Determinación y análisis de donde estamos hoy con respecto al objetivo deseado (situación actual).
- Qué tiene el coachee a su favor para que se alcance el objetivo.
- Qué barreras y resistencias se van a interponer entre el coachee y el objetivo.
- De qué opciones dispone el coachee para actuar. Generar ideas y seleccionarlas.
- Generar el compromiso de actuar para acercarnos al objetivo fijado.
- Plantear un plan de acción con hechos concretos y ponerlo en marcha.

En definitiva se puede decir que el coaching directivo es una combinación de autorreflexión, autoobservación, e imprescindiblemente, de un plan de acción concreto. De hecho, de sesión en sesión siempre se plantean acciones concretas, que luego son analizadas en sus resultados en el siguiente encuentro.

🚦 Metas + plan de acción = realidad

🚦 Metas sin plan de acción= entelequia

La importancia del proceso de coaching no está en las sesiones en sí, sino en lo que sucede entre las sesiones. Y debido a la importancia que se otorga al plan de acción, en la fijación de objetivos siempre se pide que estos cumplan con el acrónimo REMAT:

- ❖ Realista
- ❖ Específico
- ❖ Medible
- ❖ Alcanzable
- ❖ Tangible

Con respecto a la duración de las sesiones puede oscilar entre una y una hora y media, siendo habitualmente presencial aunque cada vez más también se utiliza el teléfono, sobre todo en caso de desplazamientos, para no interferir en la continuidad del proceso. (Gorrochotegui-Martell, 2011)

El coaching directivo probablemente es la pedagogía de mejora más efectiva que existe actualmente. No es una varita mágica, porque está basado en el trabajo serio. El éxito del proceso depende de la voluntad y ganas del coachee básicamente.

De hecho, hoy en día, y al ser el coaching una filosofía de vida y de dirección de personas, basada en creer en el potencial de la gente, y no juzgarla por lo que han hecho hasta ahora, sino por lo que podrían llegar a hacer, más el potenciar la responsabilidad personal, el compromiso y fomentar la auténtica delegación, es un modelo imprescindible de dirección para las organizaciones que crean en sus personas, que las perciban como su principal valor añadido, y tengan un proyecto no sólo a corto, sino a medio y largo plazo, destinado a durar.

Según Duhne (2010) para una persona que busca el éxito personal y de su organización, el coaching es una vía efectiva para su desarrollo, ya que ofrece:

- ✚ Retroalimentación. A un nivel muy básico, el coach le sirve de apoyo, dando retroalimentación objetiva, desde una posición externa, que le ayuda en su desempeño.

- ✚ Reflexión. Es impresionante cómo mucha gente inteligente, responsable y altamente motivada se detiene muy poco a reflexionar en sus propias acciones.
- ✚ Desarrollar habilidades conversacionales y de interacción. Es una forma activa para aprender habilidades de comunicación y relaciones interpersonales, reduce conductas destructivas, hace más efectivo el desempeño de los equipos de trabajo, alinea a las personas con los objetivos de la organización.
- ✚ Apoya el cambio personal. Programas de Coaching que ofrecen un camino disciplinado para mejorar las relaciones con sus subordinados mientras incrementan su efectividad.
- ✚ Obtiene mejores resultados de negocio. El coaching ayuda a escuchar las necesidades del cliente, entender los roles y necesidades de las diferentes personas que atienden los procesos, e incrementa la eficacia de la coordinación y el manejo de compromisos.

Duhne (2007), señala que la base emocional del coaching son la aceptación, el respeto y la confianza; la aceptación del otro como un ser legítimo y autónomo, capaz de desarrollarse y lograr sus objetivos.

“Nuevas investigaciones apuntan a que la mayoría de los ejecutivos efectivos usan una serie de diferentes estilos de liderazgo, cada uno en su medida, en el momento preciso. Tal flexibilidad es difícil de poner en práctica, pero bien vale la pena. Y lo mejor de todo es que puede aprenderse”. (Goleman, 2001, p. 18).

Goleman (2001), apunta la paradoja del efecto positivo del coaching en los negocios, ya que se enfoca básicamente en el crecimiento personal y grupal, no en el

resultado de la tarea que hay que realizar. La razón es que requiere diálogo constante que genera flexibilidad y clima de confianza.

El directivo como líder sabe que los resultados de su gente son afectados por su estilo de dirigir, por tanto debe modelar la flexibilidad, la escucha y el crecimiento.

Un coach no es en sí un asesor, consultor o entrenador, ya que no siempre tiene los conocimientos de la tarea que el otro requiere realizar. No dice qué se tiene que hacer, sino que facilita el cambio de la persona, para que ésta se haga cargo de su reto.

Es una persona entrenada para mostrar al coachado dónde se encuentra y las consecuencias y los beneficios de estar en donde está. Muestra también los procesos que utiliza al hacer su trabajo y qué repercusiones tiene su actuar en los que le rodean.

El rol del coach es siempre activo; sin embargo, éste no decide ni aconseja qué hacer. Mediante su interacción, el coachado puede observarse y percibir mejor su trabajo y el entorno. Es él quien necesita el cambio, especifica el ámbito, da autoridad al coach y, en última instancia, valida la efectividad de la interacción, y es quien toma las decisiones. Duhne (2003).

Elementos importantes y necesarios para desarrollar el coaching directivo, puesto que:

“Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que

sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad".

Golemant, 2005, p. 1)

Autores como Wise y Jacobo (2010), plantean que es necesario que un “coach” asista al director en la mejora de la gestión escolar, en la relación con los inversionistas, en la visión que se tiene de la escuela y en el liderazgo que se tiene de este.



### **2.3 Desarrollo de Categorías Conceptuales.**

El hombre como criatura humana y ser racional posee cualidades y virtudes que lo diferencian de otros seres, además hace uso de su intelecto con libertad y voluntad para crear y transformar el medio en el cual se desarrolla. Pero el hombre por tener libertad puede excederse.

Es importante señalar que la libertad que tenemos es relativa; Sayés (2012) el cual cita a (Esparza, 2008, p. 3) que hace hincapié en “que estamos condenados porque no podemos decidir en muchas cosas”. La naturaleza del hombre está constituida por pensamientos y conductas y todos los actos humanos repercuten en la moralidad, ya sea para bien o para mal, y dan un mérito o un demérito.

La ley humana es una consecuencia de la naturaleza sociable del hombre y viene a precisar la norma de relacionarse unos con otros y de colaborar al bien común. El instinto del hombre es que se tiene que relacionar con los demás, porque si no se extingue.

Boecio (510 D.C.) citado por Verneaux (1988) señala que la persona es el hombre espiritual, que trasciende al universo por su libertad, abierto a todo ser y capaz de entrar en comunión con las demás personas”. (p. 233)

El hombre es una persona, es decir, un individuo de una especie particular, un individuo de naturaleza racional. La persona humana engloba el cuerpo tanto como el alma, porque la naturaleza del hombre consiste en ser un cuerpo animado por un alma espiritual.

La persona humana, por estar dotado de inteligencia y de libertad, es un sujeto, en el sentido moral de la palabra. Lo cual significa que la persona humana es sujeto de deberes y de derechos que están determinados por la situación concreta en que se encuentra, pero fundados en el fin último al que está ordenada.

La conciencia es el valor supremo de la persona, es el punto de partida en cualquier acto humano. Los elementos de la conciencia son: darnos cuenta de nuestras propias acciones, conocer los principios morales y aplicarlos a nuestra acción y juicio moral. Sayés (2012).

La conciencia es norma moral y norma subjetiva, es decir, está en cada una de las personas, pero no es una norma absoluta, ya que no podemos guiarnos sólo por la conciencia.

De igual manera las virtudes son hábitos que operan los seres humanos, y por son buenos por naturaleza. Existen dos tipos de virtudes: las intelectuales, que se refieren a perfeccionar la mente para el conocimiento de la verdad; y las morales, que perfeccionan las facultades en la persistencia del bien moral.

Sayés (2012), menciona que las virtudes cardinales son cuatro: prudencia, justicia, fortaleza y templanza.

- ✚ Prudencia: Orienta a la razón práctica a discernir en toda circunstancia nuestro verdadero bien y a elegir los medios rectos para realizarlo, e inclina la inteligencia a escoger lo más adecuado en cada caso particular que se viva.
  
- ✚ Justicia: Dispone a respetar los derechos de cada uno y a establecer en las relaciones humanas la armonía que promueve la equidad respecto a las personas y al bien común, es decir, inclina a la voluntad a dar a cada uno lo que es debido, constante y perpetua voluntad de dar a cada uno lo que es suyo.
  
- ✚ Fortaleza: Nos permite perseguir el bien difícil en el camino espiritual, como virtud que inclina al apetito irascible a buscar el bien moral a pesar de las dificultades, es decir, (fuerza de ánimo); ánimo viene del alma.
  
- ✚ Templanza: Moralidad que inclina al apetito concupiscible (necesidades del cuerpo) a moderar los placeres sometiéndolos a la recta razón.

El interés de la historia de la Filosofía radica en que facilita el acceso a la verdad, pues da a conocer lo que otros ya han pensado sobre cuestiones similares a las actuales.

El hombre tiene un afán de saber que le lleva a preguntarse por las causas de cuanto sucede. Busca respuestas a las interrogantes que se le plantean, y frecuentemente las respuestas plantean nuevas interrogantes. Esa búsqueda del saber está motivada por afanes teóricos (saber por saber, para satisfacer las exigencias intelectuales) y por razones prácticas (saber para actuar bien moralmente, o con eficacia técnica).

El hombre busca y necesita encontrar un sentido a su propia vida, y para ello necesita encontrar explicación a muchas interrogantes acerca de cuanto existe a su alrededor, para descubrir el sentido de su vida y actuar correctamente, mientras que la ignorancia es fuente de desequilibrios y de errores en la conducta que impiden conseguir la felicidad.

La filosofía es un saber connatural al hombre. Cada persona tiene su propia concepción de Dios, del hombre y del mundo, por lo tanto cada uno tiene su filosofía, más o menos coherente, prudente y verdadera. El dilema real no es tener o no una filosofía, sino tener ideas filosóficas profundas y ordenadas, o por el contrario, aceptar con los riesgos de error que esto involucra, ideas filosóficas sobre las que no se ha reflexionado formalmente.

Según Aquino (1184) “suele llamarse sabio a quien posee un saber cierto y fundamentado acerca de las verdades más profundas y, por ello, es capaz de dirigir y persuadir a los demás”, (p.25).

La última razón de la vida humana no está en la vida misma, sino que implica un paso más adelante, un paso más respecto de él, y este es el deseo de dignidad, que se justifica en la necesidad de vivir como hombre.

Cuando el ser humano se hace cargo de que tiene capacidad de juicio (conciencia) y libertad para gobernar su vida y decidir sobre el uso de las cosas, surge el sentimiento de dignidad, de superioridad sobre las cosas y tendencias materiales. También el sentimiento de dignidad implica en el hombre una peculiar actitud frente a las cosas, frente a los demás y frente a sí mismo.

El sentimiento de dignidad respecto a sí mismo, favorece la conciencia y el ejercicio de la libertad, de la autonomía, es decir, de la capacidad y efectividad de gobierno de la propia vida.

Es aceptable la soledad y el riesgo a toda libertad porque en la soledad la persona humana tiene perfiles más claros, y el riesgo es la situación más adecuada para que el hombre manifieste de manera efectiva todo lo que es capaz de hacer.

Estudiar al hombre desde el enfoque psicológico es muy importante, ya que se le considera un ser con afectividad, autoconocimiento, autocontrol, actitudes y acciones que lo hacen interactuar con la sociedad, y que muchas veces si no son controladas esas actividades y esa forma tan especial de ser de las personas, los llevarán a un desorden armónico, intelectual, profesional no adecuadas y es allí donde se inician los problemas de autoestima, y poco a poco va perdiendo la capacidad de creer en sí mismos, que los conducirá a una incapacidad en su acción tanto en el ámbito familiar, laboral y social.

Es necesario retomar a un gran Psicólogo, Sociólogo y Filósofo antiguo, que hizo grandes aportaciones al mundo científico en cuanto a la psicología genética y a la epistemología relativa a la construcción del conocimiento, él es Jean Piaget. Sólo se considerarán algunos conceptos que son importantes para el desarrollo de esta tesis.

Asimilación: Se refiere al modo en que un organismo se enfrenta a un estímulo del entorno en término de organización actual. “La asimilación actual consiste en la incorporación de los objetos dentro de los esquemas de comportamiento, esquemas que no son otra cosa sino el armazón de acciones que el hombre puede reproducir activamente en la realidad”. (Piaget, 1948, p. 635).

De manera general se puede definir que la asimilación es el hecho de que el organismo adopte las sustancias tomadas del medio ambiente a sus propias estructuras e incorpore los datos de la experiencia a las estructuras innatas del sujeto.

Acomodación: Implica una modificación de la organización actual, en respuesta a las demandas del medio. También es un proceso mediante el cual el sujeto se ajusta a las condiciones externas que ofrece el medio. La acomodación no sólo aparece como necesidad de someterse al medio, sino se hace necesaria para poder coordinar los diversos esquemas de asimilación.

Equilibrio: Es la unidad de organización en el sujeto cognoscente, es decir, es la construcción del sistema intelectual o cognitivo del individuo, es aquí donde se regula la interacción que mantiene el sujeto con la realidad, ya que a su vez le sirve como puentes para asimilar la nueva información y que ésta sea incorporada a la persona.

Para (Piaget, 1948, p. 635) el proceso de equilibración, entre asimilación y acomodación se establece en tres niveles sucesivamente más complejos.

1. El equilibrio se establece entre los esquemas del sujeto y los acontecimientos externos.
2. El equilibrio se establece entre los propios esquemas del sujeto.
3. El equilibrio se traduce en una integración jerárquica de esquemas diferenciados.

Hablar del ciclo de vida del ser humano es hacer pedazos cada uno de sus momentos de la vida. Sin embargo, no sólo tiene la necesidad de adaptación,

alimentación, reproducción y muerte, sino también la de formación. Esta última necesidad es primordial para tener una adaptación a la sociedad. Tal como lo decía Séneca: “Hay cosas que para saberlas no basta haberlas aprendido”.

## **Liderazgo**

Liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales, según (Ubben y Hughes, 1987).

Antes de 1949 los estudios sobre el liderazgo se basaban fundamentalmente en un intento por identificar los rasgos propios de los líderes. Comenzando por la teoría del “gran hombre” de que los líderes nacen y no se hacen, concepción que se remonta a los antiguos griegos y romanos, los investigadores han tratado de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de varios líderes.

Es necesario mencionar las características que como líder se pueden adoptar.

Líder en inglés (leader) significa conducir o llevar. Líder es quien lleva a alguien de un sitio a otro o de una situación a otra. En el ámbito educativo es quien lleva o ayuda a moverse hacia la madurez. Nuestra autoridad familiar o educadora se nos concede para llevar a los hijos o alumnos por el camino de la madurez humana; pero ayudando, no imponiendo la madurez.

El líder Autocrático impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad denegar u otorgar premios y castigos.

- La decisión se centraliza en el líder.
- Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones
- Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
- Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes.
- Siente que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.
- La respuesta pedida a sus subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

Líder democrático o participativo, consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación.

- Utiliza la consulta para practicar el liderazgo.
- No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones que les conciernen.
- Para lograr la eficacia escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.
- Cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Líder liberal hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.

- Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- Espera a que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

- Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.
- El subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final.

#### Líder Proactivo

- Empático.
- Motiva.
- Comparte.
- Comunica.
- Es educado y fomenta una organización unida con firmeza y respeto.

#### Líder Audaz

- Idealista.
- Luchador.
- Dinámico.
- Flexible.
- Dispuesto a arriesgar.
- Consulta antes de tomar decisiones.
- Tiene ambición: Lograr algo significativo.
- Él toma las decisiones finales.
- Impulso y tenacidad, confianza y apertura psicológica, realismo, apetito de aprendizaje.

Analizando hoy día las características que debe tener un líder, se insiste en que no debe limitarse a la gestión, sino al dinamismo transformacional. La gestión no agota el liderazgo. Gestionar sería organizar la casa, el colegio, los horarios, los recursos humanos y materiales, los presupuestos... La gestión sin duda es la base, sin una mínima organización y estrategia no se puede llevar a cabo nada interesante. Pero la gestión misma no garantiza la mejora humana. Sólo eso no "produce" "calidad humana. Es necesario que entre a funcionar el liderazgo más humano.

## **Autoridad**

Autoridad viene de auctor (latín) y auctor viene del verbo augere que significa dar crecimiento. El concepto de autoridad se identifica pues con el de servicio. Según se expresa en un artículo de Educadores en CyL (2009), No. 11.

Los centros educativos, habitualmente, no han estado exentos de esta práctica cultural que se ha convertido en algo normal y cotidiano. Es decir, la figura del director en el caso de las escuelas, ha sido vista y tomada como la de quien es autoridad, con una especie de poder casi total sobre lo que se hace o no se hace al interior del establecimiento.

En muchas ocasiones, no sólo ha sido el propio director, sino que el propio personal docente, los mismos estudiantes y padres de familia han colaborado enormemente para ello.

Todavía en las instituciones educativas se sostienen, consciente o inconscientemente, que la cabeza es quien tiene la autoridad y su decisión hay que cumplirla. Dicho con otras palabras: el centro educativo funciona a la medida del ejercicio de autoridad que realiza el director

Si se traslada esta idea a la realidad de un centro educativo, significa que todo proceso al interior del mismo exige un respeto a la autonomía del otro, niño o niña,

adolescente o joven, maestro o maestra, padre o madre de familia. Como educadores hay que estar en constante alerta para que se cumpla este principio que implica también el respeto que se debe tener por uno mismo. El respeto a la autonomía y dignidad del otro se vuelve casi un imperativo ético y no es un favor, que se concede a los demás.

Es importante señalar que la familia y el colegio son las dos autoridades inmediatas más significativas para el niño. Toda autoridad es un poder para llevar a cabo una misión. En este caso: La formación de un hombre integral.

En cualquier nivel hay cierta jerarquización, en este caso tanto educativas, políticas, religiosas, entre otras. Y con ello hay autoridades despóticas, explotadoras, que empeoran al hombre. Sin embargo, también se tienen autoridades buenas, de servicio, que lo mejoran. Toda autoridad supone:

- ❖ Una capacidad de motivación, de estímulo, de ayuda para el logro de unos objetivos, de un crecimiento.
- ❖ Un poder de coordinación y decisión.

El peligro está en usar la autoridad solamente como poder de dirección y toma de decisiones sin escucha ni diálogo con las personas afectadas por la decisión, lo cual se desliza hacia el autoritarismo. La autoridad positiva comprende varias fuentes de influencia: Educadores en CyL (2009), No. 11.

- Comunicación, diálogo con libertad para expresar y razonar valores, escuchar empáticamente (empatía es la escucha activa, desde el marco de referencia perceptual del otro).
- Eficacia en la toma de decisiones (ejercicio equilibrado y eficiente del poder).
- Satisfacción en las relaciones humanas (actuar con consideración personal).
- Servicio, mandar es servir. La autoridad positiva produce un ambiente de seguridad y libertad.
- Influencia personal o modelo de identificación de aquellos valores y objetivos que promueve. La coherencia y el ejemplo. La capacidad de transmitir valores por el modo de ser y actuar.

Para los alumnos el horizonte inmediato de la autoridad se llena con los padres y educadores. Y en la escuela, con los tutores y profesores más inmediatos. Es decir, quienes toman decisiones concretas y les pueden ayudar día a día.

### **Autoritarismo y Permisivismo**

La fundamentación de la autoridad educativa sirve para comprender las bases de la autoridad parental. Esta consideración se argumenta desde un sentido antropológico y ético de la paternidad y de la filiación, y según sea éste se deriva la justificación de un tipo de autoridad o de otro.

La permisividad tiene un efecto tan pernicioso como el autoritarismo porque el sujeto llega a considerar aceptable todo deseo personal e inaceptable la limitación al respecto Sarramona (1993).

El reconocimiento del educador en virtud de lo que es y sabe —incluyendo la posesión de conocimientos teóricos y habilidades y hábitos prácticos para enseñar— Si alguien pretendiera educar sin esas capacidades, su actividad educativa se

transforma en un ejercicio autoritario. De ahí que se procure discernir la autoridad auténtica del educador Kimball (1988). Es importante revitalizar el prestigio de los educadores Espot (2006).

Así como los esquemas rígidos del autoritarismo social pasaron a las familias, luego reemplazan su lugar los permisivos (Maioli, 2006, p. 58). El contraste de los extremos del autoritarismo y del permisivismo ocupa el centro de atención de algunos investigadores, según Lazartigues (2005).

En los años 90 se reaviva la polarización entre una autoridad paternalista que sitúa a la obediencia como un objetivo central de la formación del carácter y los que reclaman como centro de atención que los niños sepan ejercitar sus derechos.

### **Competencias para la vida.**

La educación no sólo consiste en aprender conocimientos, si no también implica un desarrollo personal del alumno, estimulando las posibilidades creativas y desarrollando al alumno como persona que aprende a ser.

El Plan de estudios 2011. Educación Básica es el documento rector que define las competencias para la vida, a la vez que movilizan y dirigen todos los componentes - conocimientos, habilidades, actitudes y valores- hacia la consecución de objetivos concretos; son más que el saber, el saber hacer o el saber ser, porque se manifiesta en la acción de manera integrada.

La movilización de saberes se manifiesta tanto en situaciones comunes como complejas de la vida diaria y ayuda a visualizar un problema, poner en práctica los conocimientos pertinentes para resolverlo, reestructurarlos en función de la situación, así como extrapolar o prever lo que hace falta.

Las competencias deberán desarrollarse en los tres niveles de Educación Básica y a lo largo de la vida, procurando que se proporcionen oportunidades y experiencias de aprendizaje significativas para todos los estudiantes.

- ❖ Competencias para el aprendizaje permanente. Para su desarrollo se requiere, habilidad lectora, integrarse a la cultura escrita, comunicarse en más de una lengua, habilidades digitales y aprender a aprender.
- ❖ Competencias para el manejo de la información. Su desarrollo requiere identificar lo que se necesita saber; aprender a buscar; identificar, evaluar, seleccionar, organizar y sistematizar información; apropiarse de la información de manera crítica, utilizar y compartir información con sentido ético.
- ❖ Competencias para el manejo de situaciones. Para desarrollarla se requiere: enfrentar el riesgo, la incertidumbre, plantear y llevar a buen término procedimientos; administrar el tiempo, propiciar cambios y afrontar los que se presenten; tomar decisiones y asumir sus consecuencias; manejar el fracaso, la frustración y la desilusión, actuar con autonomía en el diseño y desarrollo de proyectos de vida.
- ❖ Competencias para la convivencia. Su desarrollo requiere: empatía, relacionarse armónicamente con otros y la naturaleza; ser asertivo; trabajar de manera colaborativa; tomar acuerdos y negociar con otros; crecer con los demás; reconocer y valorar la diversidad social, cultural y lingüística.
- ❖ Competencias para la vida en sociedad. Para su desarrollo se requiere: decidir y actuar con juicio crítico frente a los valores y las normas sociales y culturales; proceder a favor de la democracia, la libertad, la paz, el respeto a la legalidad y a los derechos humanos; participar tomando en cuenta las implicaciones sociales del uso de la tecnología; combatir la discriminación y el racismo, y conciencia de pertenencia a su cultura, a su país y al mundo.

La educación se centra en cuatro pilares del conocimiento: aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; aprender a hacer, para poder

influir sobre el propio entorno; aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas; por último, aprender a ser, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores. Delors (1996)

Los pilares de la educación se definen de la siguiente manera:

- ✚ Son una propuesta de unificación de criterios.
- ✚ Cumplir con estándares de eficacia y calidad a nivel global.
- ✚ Consideran la necesidad de un mercado global.

El concepto de competencias y todo cuanto implican está penetrando de manera decisiva en todas las modalidades y niveles del quehacer pedagógico. El concepto está más cerca de “capacidad” que de “habilidad”, en la medida que se trata de la potencialidad de actuar ante situaciones diversas poniendo a contribución las tres dimensiones del saber bien conocidas: conocimientos, habilidades y actitudes; las competencias actualizan las capacidades ante una situación y momento concretos.

De este modo, se puede considerar que no se trata de habilidades definitivas ni agotadas en sí mismas, sino que se desarrollan permanentemente en la misma medida que varían las circunstancias de aplicación y se puede mejorar su eficacia y eficiencia.

La formación en **competencias** permitirá que los estudiantes estén mejor preparados para afrontar los retos de una sociedad en constante cambio. Esto requiere por parte del profesorado, de innovadores y creativos procedimientos para facilitar a los **alumnos** su proceso de aprendizaje.

Los recursos creativos son herramientas ampliamente utilizadas en educación primaria y secundaria para la adquisición y evaluación de **competencias**.

## Motivación

Una de las teorías más conocidas sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow.

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos sueño y abrigo.

La motivación es un término genérico Maslow (1954) que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal.

Maslow (1954) concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadoras.

Las necesidades humanas básicas que colocó en orden ascendente de importancia son las siguientes:

- ✚ Necesidades fisiológicas: Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo, y sueño. Según el autor, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.
- ✚ Necesidades de seguridad: Son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

- ✚ Necesidades de asociación o aceptación: En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
- ✚ Necesidades de estimación: De acuerdo con el autor, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.
- ✚ Necesidad de autorrealización: Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser, de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

La dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas institucionales y grupales. Las personas asumen diferentes papeles, y no existen personas promedio. Al trabajar a favor de las metas, un directivo debe tomar en cuenta la dignidad de las personas en su integridad.

Misma que puede ser considerada en las instituciones educativas con la firme convicción de fortalecer las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y el crecimiento laboral del personal docente.



## 2.4 Sujetos Intervinientes

Resulta importante analizar el trasfondo de la personalidad, su manera de pensar y de actuar de los sujetos que intervienen en este trabajo de investigación, ya que esto nos servirá para resolver ciertas situaciones problemáticas que no dejan que el hombre actúe con libertad, y que obstaculiza ese ímpetu por el trabajo laboral, que en ocasiones se ve truncado por diversas situaciones como la edad, la forma de pensar y desarrollarse en diferentes personas, la personalidad, la habilidad o la

inteligencia, las maneras en las que se manifiesta la responsabilidad en cada trabajador, su nivel de cultura y conocimiento.

Los agentes principales que intervienen en este trabajo de investigación son el director, los docentes, y alumnos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31.

Es preciso nombrar la frase que Sócrates mencionara en alguna ocasión, “Conócete a ti mismo”, en la que se refiere a la conciencia de los propios sentimientos en el momento en que se experimentan; es decir, podría parecer que nuestros sentimientos son evidentes. Sin embargo, varias veces son inconscientes de lo que sienten y despiertan tarde a esos sentimientos.

“La gente suele adoptar estilos característicos para responder y enfrentarse a sus emociones”, señala (Mayer, 1984, p. 87) entre los que destacan los siguientes:

- Consciente de sí mismo. Son aquellas personas que están conscientes de sus sentimientos en el momento en que los tienen, estas personas poseen cierta sofisticación con respecto a su vida emocional. Su claridad con respecto a sus emociones puede reforzar otros rasgos de su personalidad; son independientes y están seguras de sus propios límites, poseen una buena salud psicológica y suelen tener una visión positiva de la vida. Cuando se encuentran de mal humor, no reflexionan, ni se obsesionan al respecto y son capaces de superarlo enseguida.
- Sumergido. Se trata de personas que a menudo se sienten empantanadas en sus emociones e incapaces de librarse de ellas, como si el sentimiento las dominara. Son volubles y no muy conscientes de sus sentimientos, en consecuencia pacen poco por tratar de librarse del mal humor, se sienten abrumadas y emocionalmente descontroladas.

- Aceptador. Estas personas suelen ser claras con respecto a lo que sienten, tienen tendencia a aceptar sus sentimientos y no tratan de cambiarlos.

Dentro de los estilos característicos que señala Mayer, se sitúan los docentes de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, ya que se han observado sus formas de trabajar, de actuar y de ser, y con fundamento en esto se puede decir que una cuarta parte de los profesores son conscientes de sí mismos, manifestando actitudes positivas ante el trabajo y la vida.

Dentro de los sumergidos, se encuentra otra cuarta parte de profesores, los cuales se muestran inseguros, incapaces de hacer las cosas bien, muestran inestabilidad en sus labores; son volubles y no muy conscientes de sus sentimientos.

Dentro de los aceptadores se clasifican la mitad restante de profesores, ya que manifiestan sus acuerdos y desacuerdos, proponen y dan soluciones, son abiertos respecto a lo que sienten y aceptan sus errores, algunos tratan de modificarlos, otros no.

Durante la vida se tienen cambios cuantitativos (estatura, peso, vocabulario) y cualitativos (carácter estructural u organizacional: inteligencia, memoria) que ocurren en el ser humano desde su concepción hasta su muerte y permanecen en un tiempo razonable, lo que se conoce como Desarrollo Humano.

El cual se caracteriza por ser: gradual, relativamente ordenado e implica diferencias individuales. Se consideran aspectos como el: físico, intelectual, personal y social; e influyen en el desarrollo de los factores biológicos como (herencia, maduración), ambientales (aprendizaje, físico-natural, socio-culturales) y personales.

La adultez es la etapa comprendida entre los 18 y los 60 años aproximadamente. En esta etapa de la vida el individuo normalmente alcanza la plenitud de su desarrollo biológico y psíquico. Se consolida el desarrollo de la personalidad y el carácter, los cuales se presentan relativamente firmes y seguros, con todas las diferencias individuales que pueden darse en la realidad.

Lo anterior se explica ya que los docentes que laboran dentro de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, junto con su máxima autoridad, en este caso el director, se encuentran en ese rango de edad; de entre los 25 a los 55 años aproximadamente.

De este modo de edad adulta constituye un período muy extenso dentro del ciclo vital, dividido generalmente en dos etapas: Adultez temprana y Adultez media.

Adultez temprana o Adulto Joven: va desde los 18 años hasta los 30/40 años aproximadamente. Es el comienzo de la mayoría de edad. Muchos caracterizan a la adultez temprana como el período que va desde los 18 años (cuando se es legalmente adulto) hasta el momento en que el individuo encuentra empleo y asume sus roles familiares: cuando funda una familia, tiene hijos, entre otros.

“En lo biológico, las funciones están en su máximo funcionamiento, están estables, lo que se traduce en seguridad, poder y dominio, hay fortaleza, energía y resistencia física, poseen un funcionamiento intelectual consolidado. A nivel psicológico, la sensación de dominio se manifiesta en un sentimiento de autonomía, lo que permite utilizar las energías de forma más eficiente. Y para la sociedad, estos años son los más importantes de toda la vida, ya que hay consolidación de la identidad y comienzo de la realización del proyecto de vida” señala (Erickson, 1956, p. 102).

Referente a la mención que hace Erickson, los profesores que trabajan en la Escuela Secundaria Técnica No. 31, presentan esas características, energía, ganas de trabajar, salud, vitalidad, fuerza, ánimo para las actividades escolares; ya que todos se encuentran en la edad de la juventud, donde existen ganas y deseos de trabajar y hacer las cosas lo mejor posible.

El adulto maduro se distingue por las siguientes características:

- Controla adecuadamente su vida emocional, lo que le permite afrontar los problemas con mayor serenidad y seguridad que en las etapas anteriores.
- Se adapta por completo a la vida social y cultural. Forma su propia familia. Ejerce plenamente su actividad personal, cívica y cultural. Es la etapa de mayor rendimiento en la actividad.
- Es capaz de reconocer y valorar sus propias posibilidades y limitaciones. Esto lo hace sentirse con capacidad para realizar unas cosas e incapaz para otras. Condición básica para una conducta eficaz.
- Normalmente tiene una percepción correcta de la realidad (objetividad), lo cual lo capacita para comportarse con mayor eficacia y sentido de responsabilidad.

Las características anteriores describen en muchos de sus aspectos a los docentes de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, ya que éstos apenas empiezan a formar sus familias, otros empiezan a desarrollarse en el campo laboral, son capaces de reconocer sus debilidades y fortalezas, debido a su madurez se saben adaptar rápidamente a la vida social y cultural según el contexto donde laboran.

El trabajo está fuertemente ligado con todos los aspectos del desarrollo intelectual, físico, social y emocional.

“En general, las diferencias de edad en el desempeño parecen depender mucho de cómo se mide el desempeño y de las demandas de una clase de trabajos específicos. A la larga, los trabajadores jóvenes (menores de 35 años), quienes están en el proceso de labrar su carrera, están menos satisfechos con sus trabajos, en general, de lo que estarán más tarde”. (Piaget, 1948,p. 36).

Son menos comprometidos con sus empleos, menos comprometidos con sus empleadores y tienen más probabilidad de cambiar empleo de la que tendrán más tarde en la vida. Como lo afirma (Salinas, 2003, p. 57). En la Escuela Secundaria Técnica No. 31, se han presentado pocos casos en los que los docentes recién egresados de las escuelas normales muestran cierta rebeldía, apatía al trabajo o desconcierto al no acostumbrarse a seguir ordenes por parte del directivo. En ocasiones sólo hacen el trabajo por cumplir y no porque sea parte de sus deberes laborales.

Los profesores más jóvenes, por ejemplo, están más preocupados por el nivel de interés de su trabajo, por las oportunidades de desarrollar sus habilidades y por aprovechar las oportunidades de superación. Los profesores de más edad se preocupan más por supervisores y compañeros de trabajo que son partidarios y por recibir ayuda en su trabajo.

Erikson (1956) Menciona que la adolescencia es un periodo de transición de la infancia a la juventud. Durante ella se producen profundos cambios y transformaciones, que no solo afectan a las características puramente físicas de las personas, sino también intelectuales, emocionales y sociales, haciendo de esta etapa uno de los periodos más difíciles y turbulentos de la existencia.

La adolescencia no puede ser considerada una etapa cuyos cambios se deben en su mayor parte a causas endógenas, sino que debemos adoptar un enfoque global que considere al menos los siguientes aspectos, es como lo comenta Erikson (1956).

- Evolución del sistema nervioso y sus alteraciones debidas a cambios hormonales y anatomofisiológicos en general.
- La adolescencia como un periodo de fuertes crisis en la estructura de la personalidad y en la que la búsqueda del reequilibrio actúa de motor evolutivo. Es la etapa de la construcción del "yo".
- La adolescencia como etapa de adaptación a unas nuevas demandas del mundo exterior. Dichas demandas condicionan las respuestas evolutivas de adaptación.

El mayor desarrollo funcional del sistema endocrino (al principio de la adolescencia, entre los 12-15 años) produce un considerable gasto de energía. Todo esto repercute en su conducta manifestándose sobre todo en ese cansancio y agotamiento físico del niño que comienza esta etapa evolutiva.

Esta extraordinaria fatigabilidad suele ser mal comprendida por los padres y educadores, tratando al niño de perezoso e indolente. Atendiendo a estos fenómenos psicofisiológicos y anatómicos será preciso prestar atención a aspectos tales como alimentación, descanso y, sobre todo, a las sobrecargas psíquicas, debiendo tener en cuenta la duración de las clases, alternancia de materias, cuantía de deberes escolares, así como sobrecargas físicas.

La preocupación por su desarrollo físico y sexual tiene para el adolescente un interés prioritario, estando pendientes del más pequeño cambio que se produce en su cuerpo. Las actitudes que sus padres tengan hacia el desarrollo sexual, influirá notablemente en la tarea de desarrollar unas actitudes y una conducta sexual nueva.

En la fase final del periodo preadolescente (14-15 años) sigue habiendo considerables cambios, los cuales producen modificaciones de tipo psicológico y por tanto conductuales. Sin embargo los trastornos de fatigabilidad propios de los

primeros momentos desaparecen, caracterizando al muchacho de estos años el exceso de energía, difícilmente consumible a pesar de su constante derroche. Este exceso de energía se manifiesta fuera de las horas de clase en las que el muchacho no para.

El niño-adolescente ya no tiene un pensamiento lógico limitado a lo concreto, a lo que puede ver o tocar, como ocurría en la última etapa de la infancia. A partir de ahora alcanza la inteligencia formal, propia del adulto, flexible y abstracta, lo cual le permitirá razonar con proposiciones abstractas, analizar sistemáticamente hipótesis y llegar a la solución de problemas complejos.

El grado de desarrollo del pensamiento va a permitir al adolescente introducirse en el estudio sistemático de los fundamentos de las ciencias. Pero a su vez, el contenido y la lógica de las materias de estudio y el carácter de asimilación de los conocimientos de esta etapa, exigen un soporte en la capacidad de pensar de manera independiente, de enjuiciar, de comparar, de sacar conclusiones y generalizaciones; y justamente en el proceso de este aprendizaje se desarrolla el pensamiento abstracto, la capacidad de análisis y síntesis.

Se intensifica la tendencia de buscar la causa de los hechos y los acontecimientos, tratando de destacar lo fundamental de los mismos.

En aspecto importante también en el pensamiento del adolescente de esta etapa es la capacidad de pensar de manera crítica y de hacerlo por sí mismo. Pone en tela de juicio muchas de las ideas y afirmaciones de los demás. Critica a sus padres, a la sociedad, a sus profesores, incluso a sí mismo.

El Proceso de construcción de la identidad se verá muy influido por los modelos adultos que le hayamos ofrecido durante la infancia. Cuanto más sólidos y

coherentes sean los modelos y los valores que le hemos transmitido, menor será su confusión y más fácil será lograr un modelo personal estable. Los sentimientos de autoestima, arrancan principalmente de la visión que sus padres tienen del adolescente (o más exactamente, de la visión que él cree que tienen).

“Una de las características esenciales del adolescente, es el enfrentamiento a las normas, el inconformismo, la tendencia a comportarse de forma contraria a la establecida. Todo ello debido a que el chico de esta edad analiza las normas, las discute, las argumenta y no las obedece sin más porque emane de la autoridad (El niño obedecía la norma porque sus padres así lo mandaban)”. Moreno, Departamento de Orientación, extraída el 28 de octubre, 2013 de [edu.jccm.es/ies/mercurio/Orientac/index.html](http://edu.jccm.es/ies/mercurio/Orientac/index.html)

La memoria adquiere en esta etapa, un carácter más consciente y orientado a un fin determinado, ya que ahora, la complejidad de las distintas materias exige procedimientos diferentes para fijar los conocimientos.

Los jóvenes empiezan a utilizar procedimientos distintos de acuerdo con los objetivos y tareas que se plantean. El "aprender" sin entender puede indicar que el joven no ha pasado del nivel concreto sensorial al abstracto.

A veces las dificultades de concentración del chico, no es más que una falta de motivación por falta del profesor.

En esta etapa para el mantenimiento de la atención se requiere que las actividades de estudio se introduzcan con un cierto ritmo (la excesiva lentitud, contribuye a la distracción) y por otra parte cierto trabajo mental que obligue a los muchachos a realizar un esfuerzo, como lo menciona Moreno del Departamento de Orientación IES, extraído el 28 de octubre, 2013 de [edu.jccm.es/ies/mercurio/Orientac/index.html](http://edu.jccm.es/ies/mercurio/Orientac/index.html)

Por todo ello, el docente debe de considerar su trabajo docente. “Porque largo es el camino por medio de teorías, breve y eficaz por medio de ejemplos”. Séneca.

Otro aspecto importante para esta problemática es el Desarrollo Emocional. McClelland (1975) ha definido la motivación como “un circuito asociativo afectivamente tonificado dispuesto en una jerarquía de fuerza e importancia en el individuo”, lo que determina qué objetivos se quieren lograr (p. 81).

Las emociones son contagiosas, y una sola persona puede influir en el tono emocional de un grupo creando un modelo. Dozier (1981).

En el año 1995, sólo había unos pocos Programas que se ocupaban de enseñar a los niños las habilidades de la Inteligencia Emocional, pero diez años más tarde decenas de escuelas diseminadas por todo el mundo brindan a sus alumnos la posibilidad de seguir este tipo de programas sobre “Aprendizaje, Social y Emocional”.

La Inteligencia Emocional según Goleman (2001), significa un amplio logro de descubrimientos científicos que invocaban distintas líneas de investigación y que también incluían interesantes avances científicos como los primeros resultados del incipiente campo de la neurociencia afectiva (que se ocupa de investigar el modo en que el cerebro regula las emociones).

Davidson (2000) propone que el córtex prefrontal medio izquierdo, es la sede de “la memoria afectiva operante”. Cualquier daño causado en esta región está asociado con una pérdida de la capacidad para mantener un comportamiento orientado hacia los objetivos; la pérdida de la capacidad para anticipar resultados afectivos a partir de objetivos alcanzados, disminuye la habilidad de guiar el comportamiento en forma adaptativa, según Davidson, Jackson y Kalin (2000).

Por lo tanto es importante mencionar que el primer componente de la inteligencia emocional, es la autoconciencia emocional, saber cómo se siente uno mismo Mayer (1994), utiliza el término metahumor, el análogo afectivo de metacognición, para los aspectos clave de la autoconciencia emocional.

Damasio (1994), basándose en estudios neuropsicológicos de pacientes con lesiones cerebrales, propone que la capacidad para sentir, articular y reflejar los propios estados emocionales, depende de los circuitos neurológicos que discurren entre el córtex prefrontal y el verbal, la amígdala y las vísceras.

El segundo componente de la IE, es la autogestión emocional, es decir, es la capacidad para regular influencias inquietantes, como ansiedad e ira, y para inhibir la impulsividad emocional.

El tercer componente de la IE, es la conciencia social incluye la competencia de empatía, también está relacionada con la amígdala. Davidson (2000).

Por lo tanto los directivos más eficaces son aquellos que cuentan con la habilidad de darse cuenta de cómo se sienten sus empleados en su situación laboral y de intervenir con eficacia cuando dichos empleados empiezan a sentirse desanimados o insatisfechos.

También son capaces de manejar sus propias emociones, con el resultado de que sus empleados confían en ellos y se sienten bien al trabajar a su lado, y son aquellos que dirigen con inteligencia emocional.


Para ser eficaces a la hora de ayudar a las organizaciones con los cambios, los líderes deben, en primer lugar, ser conscientes y manejar sus propias sensaciones

de ansiedad e incerteza. La inteligencia emocional les permite afinar las intuiciones más acertadas y útiles a la hora de tomar decisiones difíciles Bunker (1997).

De acuerdo con algunos autores es fundamental, “la capacidad de percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y de regularlas en uno mismo y en los demás” (Mayer, Salovey y Caruso, 2000, p. 396).

La gran aportación de Goleman (2001), ha sido dejar claro hasta qué punto, una vez que se entra a formar parte del juego y uno no se queda atrás, depende sobre todo de factores que están más allá del intelecto, como la madurez, salud emocional y adultez. En definitiva, se trata, de carácter.

El autor ha probado más allá de toda duda, pero que ha sido ignorado en la vida organizativa y empresarial norteamericana durante las últimas décadas.

La Inteligencia Emocional (IE) es el factor de éxito más importante en cualquier carrera, y cuanto más elevada es la posición de alguien en una organización, más importante es la I.E. 

## 2.5 Normativa

Los Organismos Internacionales adquieren fuerte relevancia en la discusión mundial sobre las políticas económicas y sociales. En el ámbito educativo, el tema de las agencias internacionales permite articular el debate sobre la internacionalización de las tendencias educativas contemporáneas.

**El Banco Mundial** señala que “los gobernantes, intelectuales y técnicos nacionales son corresponsables de las consecuencias y establecimiento de las políticas que el organismo ha promovido en los diversos países subdesarrollados”. (1963)

La primera intervención del Banco Mundial se efectuó en 1963 en Túnez, y se dirigió al sector de la educación secundaria, pero fue hasta 1968 cuando se expandieron los programas sociales, incluyendo los educativos (Nelson, 1999, p. 54).

**La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)**. Encargada de la realización de estudios prospectivos, avances, transferencias e intercambio de conocimientos criterios y escenarios de acción, cooperación técnica y de expertos, e intercambio especializado de información. Se crea bajo los principios de “igualdad de oportunidades educativas; no restricción en la búsqueda de la verdad y el libre intercambio de ideas y conocimiento”.

Su propósito central, contribuir a la paz y a la seguridad, promoviendo la colaboración entre las naciones a través de la Educación, la Ciencia y la Cultura.

**La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)**, señala la importancia de la preparación de los jóvenes en la sociedad contemporánea y, de la facultad las personas para intervenir con amplio criterio en la definición de las políticas públicas que repercutan e influyan en su vida personal, social, profesional y cultural.

**Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**, su propósito es contribuir al desarrollo de recursos humanos, facilitar el acceso universal a la educación, y fortalecer la planificación, la organización, la administración y los métodos de enseñanza, así como apoyar las reformas de los sistemas nacionales de educación.

Todas las normas del país tienen su fundamento en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917), la cual se divide en dos partes: la primera es la parte dogmática, en ésta se ubican las garantías individuales de los mexicanos; la segunda parte es la orgánica, en ésta se menciona la estructura, composición y organización de nuestro país.

**La Ley de Educación** está basada en el Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; de ésta se desprenden otras Leyes que hacen referencia a la Educación en cada caso particular y en todas las jerarquías existentes dentro del sistema Educativo Nacional. Este caso se encuentra fundamentado por las siguientes Leyes en las que se hace referencia a la problemática observada en la Escuela Secundaria Técnica No. 31.

**ARTICULO 3º.-** Todo individuo tiene derecho a recibir Educación. El Estado – Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios–, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; esta y la media superior serán obligatorias. (Reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la Federación el 9 de febrero del 2012).

El criterio que orientará a la educación que imparta el estado tendera a desarrollar armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentara en él, a la vez, el amor a la patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia. (Reformado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de junio de 2011).

El estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura

educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos.

(Adicionado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero de 2013).

**Artículo 31.** Son obligaciones de los mexicanos:

I. Hacer que sus hijos o pupilos concurran a las escuelas públicas o privadas, para obtener la educación preescolar, primaria, secundaria, media superior y reciban la militar, en los términos que establezca la ley. Fracción reformada DOF 05-03-1993, 12-11-2002, 09-02-2012

### **Ley General de Educación.**

Artículo 49.- El proceso educativo se basará en los principios de libertad y responsabilidad que aseguren la armonía de relaciones entre educandos y educadores y promoverá el trabajo en grupo para asegurar la comunicación y el diálogo entre educandos, educadores, padres de familia e instituciones públicas y privadas. De igual manera se fomentará el uso de todos los recursos tecnológicos y didácticos disponibles. Párrafo reformado DOF 28-01-2011

Además, estará sujeto a los fines y criterios dispuestos en los artículos 7 y 8 del presente ordenamiento, para lo cual se brindará capacitación al personal docente para que éste, a su vez, transmita esa información a los educandos, así como a los padres de familia. Párrafo adicionado DOF 17-04-2009

## **Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.**

**ARTÍCULO 44.-** Fracción I.- Desempeñar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, sujetándose a la dirección de sus jefes y a las leyes y reglamentos respectivos. Fracción VIII.- Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia. -

## **REGLAMENTO INTERNO DE LA SEP.**

**ARTÍCULO 6. Fracción XII.** Adscribir al personal de las unidades administrativas de su responsabilidad y decidir sobre sus movimientos dentro de tales unidades

**ARTÍCULO 8. Fracción III.** Desarrollar, integrar y difundir la información necesaria para la planeación, programación y evaluación del sector educativo y establecer los indicadores respectivos; **Fracción IV.** Promover, en coordinación con la Coordinación Ejecutiva, la participación social, la de las autoridades educativas y entidades especializadas en la planeación, programación y evaluación de las políticas educativas.

## **CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO.**

**ARTÍCULO 16.** La calidad es el conjunto de propiedades que debe aportar el servidor público a sus labores tomando en cuenta la diligencia, pulcritud, esmero, presentación, eficacia y eficiencia en la aplicación de sus conocimientos, de acuerdo a la función encomendada.

**ARTÍCULO 17.** La eficiencia es el grado de energía, colaboración y dedicación que debe poner el servidor público para lograr, dentro de su jornada de trabajo, el mejor desempeño de las funciones encomendadas.

Las normas son un punto de apoyo para toda la sociedad en general, ya que son las que rigen todas las reglas humanas; es por ello que la normativa anterior son las reglas en que nos basamos los docentes de la Escuela secundaria Técnica No. 31 para considerar las situaciones problemáticas que se están presentando en cuanto a la función directiva y al trabajo docente.

Los docentes están conscientes de impartir educación laica, gratuita y obligatoria y a través de ella brindar a los alumnos las herramientas necesarias para que desarrollen sus facultades, ya que se labora conforme a la igualdad de derechos, dignidad de la persona y sobre todo fortaleciendo la convivencia humana por medio de las competencias para la vida.



## **2.6 Alternativas de solución.**

1. Realizar un Trayecto Formativo que involucre a los directivos y docentes de la Escuela Secundaria Técnica No. 31 durante el ciclo escolar, sobre la importancia del coaching directivo y sus implicaciones, a través de una serie de capacitaciones en diferentes sesiones, con el objetivo de que conozcan las competencias de liderazgo como: mejorar el desempeño directivo, desarrollar al personal, mejorar el aprendizaje, lograr un personal más motivado y creativo y cambiar la cultura de la institución.

2. Hacer un manual sobre las competencias basadas en el coaching directivo, y que éste se vaya desarrollando a través de un proyecto dirigido a los directores de la zona escolar “Insurgentes” de esta ciudad de Aguascalientes. Con la finalidad de

que las autoridades actúen de acuerdo a lo establecido en el campo de la Dirección de las Escuelas y lleven a buen término el funcionamiento de las mismas.

3. Llevar a cabo un Diplomado en la Escuela secundaria Técnica No. 31, con directivos y docentes de la Zona Escolar “Insurgentes”, para valorar sus niveles de integración de trabajo en equipo, motivación y mejorar el clima laboral ante el trabajo; con el fin de darnos cuenta de la manera negativa o positiva en que se dan las actitudes en lo personal, hacia los alumnos y en nuestro campo laboral.



# **CAPÍTULO III**

# **METODOLOGÍA DE LA**

# **INVESTIGACIÓN**

## CAPÍTULO III.

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Formulación de Hipótesis y determinación de variables.

Hipótesis:

Son las guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que se está tratando de probar las cuales se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, se derivan de la teoría existente Williams (2003), y deben formularse a manera de proposiciones; las hipótesis son el centro, la médula o el eje del método deductivo cuantitativo.

También se consideran como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas como proposiciones.

Las hipótesis pueden ser más o menos generales o precisas, e involucrar dos o más variables; pero en cualquier caso son sólo proposiciones sujetas a comprobación empírica y a verificación de la realidad.

Las hipótesis comúnmente surgen de los objetivos y las preguntas de investigación, una vez que éstas han sido reevaluadas a raíz de la revisión de la literatura.

Las hipótesis pueden surgir de un postulado de una teoría, del análisis de ésta, de generalizaciones empíricas pertinentes al problema de investigación y de estudios revisados o antecedentes consultados.

Una hipótesis debe tener las siguientes características:

La hipótesis debe referirse a una situación real, como argumenta Rojas (2001) “las hipótesis sólo pueden someterse a prueba en un universo y un contexto bien definidos”, (p. 146).

Los términos (variables) de la hipótesis comprensibles, precisos y lo más concreto posible. Términos vagos o confusos no tienen cabida en una hipótesis.

La relación entre variables propuesta por una hipótesis debe ser clara y verosímil (lógica); debe quedar claro cómo se están relacionando las variables y esta relación no puede ser ilógica.

Los términos de la hipótesis y la relación planteada entre ellos deben ser observables y medibles, es decir, tener referentes en la realidad.

Las hipótesis deben estar relacionadas con técnicas disponibles para probarlas.

Existen diversas formas de clasificar las hipótesis: Hernández (2001)

- Hipótesis de investigación
- Hipótesis nulas
- Hipótesis alternativas
- Hipótesis estadísticas

Hipótesis de investigación: Éstas se definen como proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables, también se les denomina hipótesis de trabajo.

Hipótesis descriptivas: Las hipótesis de este tipo se utilizan a veces en estudios descriptivos. Pero es importante señalar que no en todas las investigaciones descriptivas se formulan hipótesis o que éstas son afirmaciones más generales.

Hipótesis correlacionales: Especifican las relaciones entre dos o más variables; no sólo pueden establecer que dos o más variables se encuentran asociadas, sino también cómo lo están, alcanzan el nivel predictivo y parcialmente explicativo.

Hipótesis que establecen relaciones de causalidad: Este tipo de hipótesis no sólo afirma las relaciones entre dos o más variables y cómo se dan dichas relaciones, sino que además proponen un “sentido de entendimiento” de ellas; todas estas hipótesis establecen relaciones de causa-efecto.

Hipótesis nulas: Son en cierto modo, el reverso de las hipótesis de investigación ya que éstas sirven para refutar o negar lo que afirma la hipótesis de investigación.

Hipótesis alternativas: Son posibilidades diferentes o “alternas” ante las hipótesis de investigación y nula.

En este sentido la Hipótesis de este trabajo de investigación es la siguiente:

**“Si se fortalece el Coaching Directivo entonces se impacta en él trabajo docente y se mejorar el aprovechamiento académico de los alumnos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31”**

## **Determinación de variables**

Variables:

Una variable Hernández (2001) es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. La variable se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores respecto a la variable.

Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras (formar parte de una hipótesis o una teoría). En este caso se les suele llamar “constructos o construcciones hipotéticas”.

La variable dependiente no se manipula, sino que se mide para ver el efecto que la manipulación independiente tiene en ella.

La manipulación o variación de una independiente puede en dos o más grados. El nivel mínimo de manipulación es dos: presencia-ausencia de la variable independiente.

Por lo tanto, las variables que arrojó el título de esta investigación son tres: una es independiente y las otras dos; dependientes; esto debido a la problemática observada y que es objeto de estudio. A continuación se describen las variables:

V. I. “El fortalecimiento del Coaching Directivo”.

V. D. 1. Impacto en el trabajo docente”

V. D. 2 “Mejorar el aprovechamiento académico de los alumnos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31

Operacionalización.

V. I. “El fortalecimiento del Coaching Directivo.”

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICE
<b>FORTALECIMIENTO</b>	Hacer más fuerte, fortificar, consolidar (dar firmeza, asegurar del todo, afianzar).	❖ CONSOLIDACIÓN En la forma de dirigir una institución educativa.	Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
<b>COACHING DIRECTIVO</b>	Proceso de apoyo individualizado, emocional y práctico que recibe una persona o un profesional de una organización con su total implicación y corresponsabilidad.	❖ Atención personalizada. ❖ Asesoría. ❖ Control emocional. ❖ Acompañamiento profesional.	S CS AV N

## V. D. “Su impacto en el trabajo docente”

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICE
<b>IMPACTO</b>	Efecto o influencia determinante que genera la actividad humana sobre el medio u otras personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Funcionalidad.</li> <li>❖ Significación.</li> <li>❖ Pertinencia.</li> </ul>	Escala de selección de 1 a 5
<b>TRABAJO DOCENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar la realidad.</li> <li>• Valores.</li> <li>• Actitudes.</li> <li>• Comportamiento.</li> <li>• Contexto organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Innovar y ajustar la acción directiva.</li> <li>❖ Capacidades creativas.</li> <li>❖ Identificar problemas, analizarlos y resolverlos.</li> <li>❖ Resistencia al trabajo.</li> <li>❖ Trabajo productivo.</li> </ul>	Escala de selección 0 1 2 De menor a mayor

V. D. “Mejorar el aprovechamiento Académico de los Alumnos”.

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICE
<b>MEJORAMIENTO ACADÉMICO</b>	Proceso que implica alcanzar un nivel aún grado determinado en la escuela, en relación a resultados obtenidos durante un período de tiempo y cuyo resultado no haya sido satisfactorio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tiempo institucional al aprendizaje.</li> <li>❖ Cantidad de tarea.</li> <li>❖ Calidad de tarea.</li> <li>❖ Tiempo efectivo de aprendizaje del propio alumno.</li> </ul>	S CS AV N  Escala jerárquica 1 al 7 en orden de importancia donde el 1 sea el que menos y el 7 el que más.



### 3.2 Diseño y tipo de investigación

Según Babbie (1979) “el término experimento puede tener al menos dos acepciones, una general y otra particular. La general se refiere a tomar una acción y después observar las consecuencias” (p.107). La particularidad de esta concepción de experimento es que requiere la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles efectos.

La investigación experimental consiste en la manipulación de una variable o experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el

propósito de describir de qué modo o porqué causa se produce una situación o acontecimiento en particular.

Para la investigación experimental se siguen las siguientes etapas:

- Delimitar y definir el objeto de la investigación o problema.
- Plantear una hipótesis de trabajo.
- Elaborar el diseño experimental.
- Realizar el experimento.
- Analizar los resultados.
- Obtener conclusiones.
- Elaborar un informe por escrito.

En la investigación cuasi-experimental, el experimentador no puede hacer la asignación al azar de los sujetos a los grupos experimentales y de control. En cambio, si puede controlar: Cuándo llevar a cabo las observaciones, cuándo aplicar la variable independiente o tratamiento y cuál de los grupos recibirá el tratamiento. Aunque estos diseños no garantizan un nivel de validez interna y externa como en los experimentales, ofrece un grado de validez suficiente, lo que hace muy viable su uso en el campo de la educación.

Los modelos de la investigación, forman parte fundamental de esta constante búsqueda de la verdad; interrelacionando estas técnicas, se puede estar seguros de que se obtendrán resultados íntegros en una investigación. Por todo esto se concluye que las técnicas de investigación forman parte fundamental de nuestra sociedad, y de los avances a los que ésta nos ha llevado y nos seguirá llevando, que a su vez son herramientas a tomar en cuenta para cualquier tipo de planteamiento o problemas que se requiera investigar.

Se puede concluir, por todo lo anterior, que el tipo de investigación que se utilizará en este trabajo será un diseño no experimental, ya que los hechos están ocurriendo en las personas y no es posible cambiar su forma de pensar o de actuar; sólo se pueden aplicar técnicas para que controlen sus actitudes y emociones; y a través de eso modifiquen sus esquemas de trabajo.

### **Tipo de investigación**

Los Estudios Exploratorios permiten aproximarse a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la manera correcta de abordar una investigación en particular. En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir.

La Investigación Descriptiva trabaja sobre las realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudios: encuestas, casos, exploratorios, causales, de desarrollo, predictivos, de conjuntos, de correlación. Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir, Miden variables o conceptos con el fin de especificar propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómenos, bajo análisis.

Las investigaciones correlacionales pretenden medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la

mayoría de los casos. En caso de existir una correlación entre variables, cuando una de ellas varía, la otra también experimenta alguna forma de cambio a partir de una regularidad que permite anticipar la manera cómo se comportará una, por medio de los cambios que sufra la otra.

Las investigaciones explicativas pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales. Pretenden responder a preguntas como: ¿Por qué ocurre?, ¿En qué condiciones ocurre? Son más estructurados y en la mayoría de los casos requieren del control y manipulación de las variables en un mayor o menor grado.

Para este caso, el tipo de investigación que se aplicará en esta tesis será la descriptiva, ya que se analizará a fondo la falta de motivación, de apoyo, incompreensión en el campo laboral y sus repercusiones en el sentido profesional, laboral y personal; así mismo se hará una descripción de los factores negativos y positivos que reinciden en la conducta humana. Y sobre todo es capaz de medir los porcentajes de afectación en los individuos, es por ello que esta investigación es descriptiva en todos los sentidos.

La investigación longitudinal, consiste en analizar cambios a través del tiempo de determinadas categorías, conceptos, sucesos, variables, contextos o comunidades, es decir, recabar datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución, sus causas y sus efectos.

Los diseños longitudinales se dividen en tres tipos:

1. Diseños de tendencia (trend), son aquellos que analizan cambios a través del tiempo dentro de alguna población en general. Su característica distintiva es que la atención se centra en la población.

2. Diseños de evolución de grupo (cohortes), se enfoca en los cambios a través del tiempo en subpoblaciones o grupos específicos. Su aplicación son los cohortes o grupos de individuos vinculados por una característica común, generalmente la edad o la época Glenn (1977).
3. Diseños panel, se refiere a que toda una población o grupo es seguido a través del tiempo.

Los diseños transeccionales descriptivos, indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios únicamente descriptivos.

Por lo que se elegirá el diseño transeccional por favorecer a los objetivos de esta tesis.



### 3.3 Trabajo de Campo

“Se considera población como un conjunto de individuos, o más general, de elementos, con una característica observable, medible”, señala (Ogaña, 2003, p. 72) de igual manera “Población es el conjunto de todos los individuos, objetos, procesos o sujetos homogéneos que constituyen el objeto de interés. La población se relaciona directamente con el campo de estudio”, plantea (Moráguez, 2006, p. 39).

Resulta imposible poder trabajar con uno y cada una de las personas u objetos que conforman la población por razones económicas u operativas, de aquí que es imprescindible obtener un subconjunto de elementos representativos de esta población para trabajar con ella y eso no es más que la muestra; de aquí que se adopte el concepto que emite Ogaña (2003) “la muestra es un subconjunto o parte de una población”. (p. 39). De aquí que tengan las mismas características o

propiedades de la población de donde se tomó. Es fundamental dejar bien claro que la muestra asumida es de la población extraída.

Hay varios criterios para clasificar las muestras, pero se adoptará el criterio que emite Freud (1977), Rivas (1991), Moráguez (2005), entre otros, por ser uno de los más difundidos y empleados en la actualidad.

Las muestras se agrupan en dos grandes dimensiones: Aleatoria y no aleatoria y dentro de ésta se puede observar otras clasificaciones, siendo éstas:

- |                                       |                  |
|---------------------------------------|------------------|
|                                       | 1. Simple        |
| I. Aleatoria al azar o probabilística | 2. Sistemático   |
|                                       | 3. Estratificado |

Aleatorio Simple: Le da la probabilidad a cada uno de los miembros de una población a ser elegidos. Es uno de los más empleados y recomendado en las investigaciones sociales y educativas, ya que este principio de darle la oportunidad a cada uno de los miembros de la población a ser elegidos o tomados como muestra, es lo que permite obtener conclusiones en la muestra e inferir lo que pudiera ocurrir, a partir de ésta, en la población, con un elevado grado de pertinencia. Estadísticamente permite inferir a la población los resultados obtenidos en la muestra Devore (2000), Montgomery (1999), Siegel (1997).

Aleatorio Sistemático: Se hace una lista de la población a intervalos fijos, bien sea tomando el coeficiente de elevación (ce) como punto de partida.

Aleatorio Estratificado: Es otra variación del aleatorio simple y consiste en subdividir a la población en subgrupos o estratos más homogéneos, de los que se toman muestras aleatorias simples de cada uno de dichos estratos. Hay que evitar que los

estratos no se traslapen, (superpongan o que existan elementos de un estrato en otro).

2.1) Por accidente

II. Muestreo no aleatorio

2.2) Intencional o de juicio

2.3) Por cuotas

2.1) Muestro no aleatorio por accidente. El investigador incluye los elementos que le son más convenientes para la muestra.

2.2) Muestreo no aleatorio intencional o de juicio. La idea básica que involucra este tipo de muestra, es que la lógica y el sentido común pueden usarse para seleccionar la muestra que sea representativa de una población.

2.3) Muestreo por cuotas. Ésta se obtiene al especificar las características deseadas de los sujetos que se desea recoger la información y se le deja libertad al investigador para que les aplique los instrumentos necesarios a las personas con esas características.

En estadística el tamaño de la muestra es el número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la población. El tamaño de una muestra es el número de individuos que contiene; ésta se determina para obtener una estimación apropiada de un determinado parámetro poblacional.

El tamaño de la muestra está condicionado por los objetivos del estudio, que determinarán su diseño, las variables a considerar y el método planteado.

Como resultado de varios análisis arrojados por el objeto de estudio, se concluyó que la población a la que se aplicará el instrumento de evaluación será a 23 docentes, que serán tomados como el 100%, de un total de 34, en virtud de que los 11 restantes tienen la mayor carga de horas en otras instituciones y no coinciden los horarios, de igual manera, a 5 directivos (Director, Subdirector, Coordinador de Actividades Académicas, Coordinador de Asistencia y Extensión Educativa y Coordinador de Actividades Tecnológicas), que representan el 100% de la Escuela Secundaria Técnica No. 31 de la ciudad de Aguascalientes.

## **Instrumento**

Para la elaboración o selección de un buen instrumento, sea cuestionario, pruebas o test, siempre es bueno elaborar una tabla que ayude a hacer la variable, objeto de estudio, es decir, la variable dependiente, más manejable. Para esto se emplea la tabla de operación de variable. Para poder elaborar la tabla se debe hacer primero un buen marco teórico, pues de este se toman tanto las dimensiones como los indicadores.

Si no se logra construir una buena tabla operacional, es que la base teórica no está bien elaborada, así que parece servir para auto evaluar la base teórica del trabajo; de este modo la dimensión viene a representar la variable Dependiente en elementos reducidos de la variable dependiente.

No hay un número específico de Dimensiones y todos tienen el mismo valor. La cantidad de Dimensiones va a depender del marco teórico y de las grandes

dimensiones de la variable dependiente; los criterios para escoger las dimensiones son los siguientes:

Se debe tener el menor número de Dimensiones de una variable, siempre y cuando estos sean realmente representativos de la misma.

Las dimensiones deben aparecer en el marco teórico del trabajo, no puede existir una dimensión en la tabla de Operacionalización de variable que no se vea reflejada en las bases teóricas.

Para definir aún más la variable objeto de estudio, se debe fundamentar en identificar los indicadores de cada dimensión, que constituyen el conjunto de actividades o características observables propias de un concepto. Cada factor debe ser factible de medir a través de los indicadores. En otras palabras, los indicadores son algo específico y concreto que representan algo más abstracto o difícil de precisar (dimensiones).

Del mismo modo que las dimensiones, los indicadores también deben estar mencionados en las bases teóricas y no todos los indicadores tienen el mismo valor. Es decir, aunque haya varios indicadores para un mismo fenómeno, habrá algunos más importantes que otros, y por lo general cualquier indicador que se tenga está basado en una probabilidad de que realmente represente al fenómeno. Algunos criterios para escoger los indicadores son:

Se debe tener el número suficiente de Indicadores de una Dimensión, ya que hay que tener una cantidad realmente representativa de la misma, pues a menor cantidad de indicadores, menores posibilidades de observar la Dimensión como tal. Cada indicador debe ser fácil de observar, medir o registrar a través de un instrumento o técnica.

Hay que tener en cuenta que los Indicadores sólo poseen una relación de probabilidad con respecto a la Variable o Dimensión.

Cuando ya se tiene la tabla de Operacionalización de Variable, el investigador puede decidir qué tipo de instrumento va a construir en base a ella; por lo tanto para este trabajo de investigación se optó por elegir un cuestionario, ya que es el instrumento más utilizado para recolectar información de manera clara y precisa. El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas formuladas en base a las variables a medir, donde se utiliza un formulario estandarizado de preguntas.

En el cuestionario sólo se incluyeron preguntas que están directamente relacionadas con el control de variables, y están formuladas con precisión, simplicidad, claridad, para evitar falsas interpretaciones, de igual manera contiene las instrucciones necesarias para que pueda ser entendido con mayor claridad.

Con este cuestionario se pretende hacer un análisis estadístico, por lo que se decidió elegir un instrumento de medición de tipo cuantitativo, en donde se utilizaron preguntas cerradas en las cuales se asignan símbolos numéricos.

De igual manera el cuestionario se hizo pensando en las necesidades y las características de la persona que lo va a responder; por lo tanto, se aplicará el instrumento a personas con características semejantes a las descritas en el marco teórico o población de esta investigación.

Se diseñaron dos cuestionarios; uno para docentes (Anexo No. 1) y otro implementado para los directivos del plantel (Anexo No. 2).

El cuestionario está conformado por 25 preguntas dirigidas a directivos y docentes de la institución; en la interrogante 1 y 2, se está midiendo qué tan asertiva y

significativa resulta la forma de dirigir como directivo, es decir, si se consolida el trabajo educativo, en la 3, 4 y 5, en qué grado brinda apoyo, acompañamiento y asesoría personalizada a sus colaboradores, la 6, 7, 8, 9 y 10, se refieren a la constancia en su función directiva, al control de sus emociones ante cualquier situación, qué tanto se involucra en el trabajo de los docentes, si conoce sus metas personales y profesionales, y con qué frecuencia los motiva, de igual manera, la 11, 12 y 13, miden la innovación de su función, si su estilo directivo desarrolla la autoestima, y busca alternativas de solución.

La pregunta 14, 15, 16 y 17 si se dedica el tiempo institucional al aprendizaje, a las tareas que se dejan a los alumnos, si se logra un crecimiento humano y en qué medida facilita el crecimiento profesional de sus colaboradores, así como la 18, 19, 20 y 21 miden con qué frecuencia reflexiona sobre sus acciones, si sus habilidades comunicativas favorecen sus relaciones interpersonales, qué tan efectivo es el desempeño de los equipos de trabajo y si logra integrar a su personal con los objetivos institucionales.

De igual manera, la 22, 23, 24 y 25 indica con qué frecuencia escucha las necesidades de su personal y se enfoca a guiarlos y animarlos a través de una dirección más ágil, flexible y participativa y en qué grado promueve la comunicación y permite la innovación.

Por lo que “El coaching puede ayudarnos a lograr un crecimiento humano en un período breve, y así ser más efectivo en los resultados de negocio”. (Dunhe, 2007, p.14).

## **Recolección de Datos**

Mediante la aplicación del instrumento, inicialmente se habló con los docentes y directivos los cuales son los sujetos que intervienen en esta investigación, acerca de lo importante que es su opinión sobre temas relacionados con su desempeño y sus actitudes laborales, la motivación y apoyo de acuerdo a su carga de trabajo.

El cuestionario se aplicó a 23 docentes de la escuela Secundaria Técnica No. 31, (Anexo No. 1) y a 5 directivos de la misma Institución, (Anexo No. 2), considerando el 100%. La aplicación de los cuestionarios se realizó en una semana, debido a los tiempos y horarios de varios maestros que no coincidían, pues algunos maestros laboran en otras instituciones y eso dificultó un poco la aplicación del cuestionario, ya que para entregar el instrumento se hizo de manera personal a docentes y directivos, explicando de manera directa las indicaciones y el objetivo de su aplicación, haciendo las aclaraciones pertinentes sobre las dudas que surgían en cuanto a la resolución del cuestionario; el cual fue contestado satisfactoriamente de acuerdo a la percepción de cada uno de ellos.

## **Proceso de datos**

Recopilada la información de cada uno de los cuestionarios aplicados, se realizó un análisis de las respuestas mencionadas por los docentes y directivos, se hizo a través de una tabla de datos en la que aparecen las escalas valorativas de las interrogantes, como son (siempre, casi siempre, algunas veces, nunca), así como (1 excelente, 2 muy bueno, 3 bueno, 4 regular y 5 malo) se realizó un conteo por pregunta y por número de veces en las que los docentes y directivos hacían la valoración de la misma; en base a eso se hizo un cálculo para obtener el porcentaje y la frecuencia que se logró en cada escala que se evaluó.

Resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los docentes de la Escuela Secundaria Técnica No. 31.

### Frecuencia/Porcentaje

PREGUNTA	1+	2	3	4	-5
<b>1</b>	3	10	7	3	0
	13%	43%	30%	13%	0%
<b>2</b>	3	9	4	5	2
	13%	39%	17%	22%	9%
<b>3</b>	2	7	6	8	0
	9%	30%	26%	35%	0%
<b>4</b>	2	8	7	6	0
	9%	35%	30%	26%	0%
<b>5</b>	1	7	8	5	2
	4%	30%	35%	22%	9%
<b>6</b>	0	4	12	6	1
	0%	17%	52%	26%	4%
<b>7</b>	3	8	5	6	1
	13%	35%	22%	26%	4%
<b>8</b>	0	10	7	6	0
	0%	43%	30%	26%	0%
<b>9</b>	5	5	6	5	2
	22%	22%	26%	22%	9%
<b>10</b>	1	2	12	5	3
	4%	9%	52%	22%	13%

## Frecuencia/porcentaje

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
<b>11</b>	4	11	8	0
	17%	48%	35%	0%
<b>12</b>	2	8	11	2
	9%	35%	48%	9%
<b>13</b>	3	13	7	0
	13%	57%	30%	0%
<b>14</b>	4	11	8	0
	17%	48%	35%	0%
<b>15</b>	2	11	9	1
	9%	48%	39%	4%
<b>16</b>	6	7	9	1
	26%	30%	39%	4%
<b>17</b>	4	9	9	1
	17%	39%	39%	4%
<b>18</b>	4	9	9	1
	17%	39%	39%	4%
<b>19</b>	2	9	10	11
	9%	39%	43%	48%
<b>20</b>	3	10	10	0
	13%	43%	43%	0%
<b>21</b>	1	14	8	0
	4%	61%	35%	0%
<b>22</b>	6	9	8	0
	26%	39%	35%	0%
<b>23</b>	5	7	10	1
	22%	30%	43%	4%
<b>24</b>	3	9	11	0
	13%	39%	48%	0%
<b>25</b>	10	9	3	1
	43%	39%	13%	4%

De los cuestionarios aplicados a los Directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, se obtuvieron los siguientes resultados:

### Frecuencia/Porcentaje

PREGUNTA	1	2	3	4	5
<b>1</b>	1	3	1	0	0
	20%	60%	20%	0%	0%
<b>2</b>	5	0	0	0	0
	100%	0%	0%	0%	0%
<b>3</b>	1	2	2	0	0
	20%	40%	40%	0%	0%
<b>4</b>	0	2	1	2	0
	0%	40%	20%	40%	0%
<b>5</b>	1	0	2	1	1
	20%	0%	40%	20%	20%
<b>6</b>	2	1	1	1	0
	40%	20%	20%	20%	0%
<b>7</b>	3	1	1	0	0
	60%	20%	20%	0%	0%
<b>8</b>	1	4	0	0	0
	20%	80%	0%	0%	0%
<b>9</b>	4	0	1	0	0
	80%	0%	20%	0%	0%
<b>10</b>	0	0	0	0	5
	0%	0%	0%	0%	100%

## Frecuencia/Porcentaje

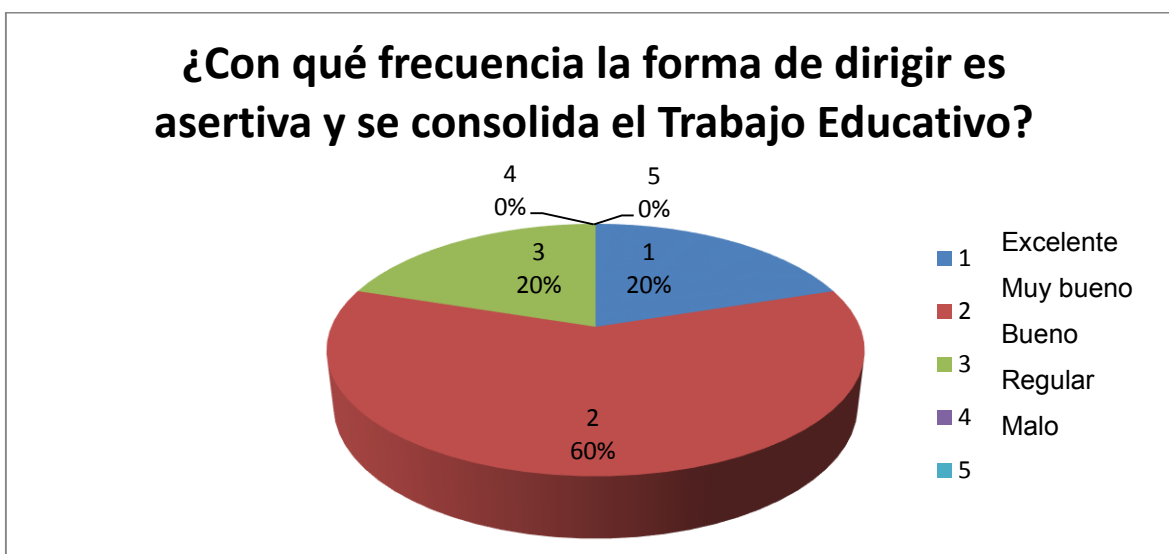
PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
<b>11</b>	2	1	1	1
	40%	20%	20%	20%
<b>12</b>	1	1	3	0
	20%	20%	60%	0%
<b>13</b>	3	1	0	1
	60%	20%	0%	20%
<b>14</b>	0	4	1	0
	0%	80%	20%	0%
<b>15</b>	1	3	1	0
	20%	60%	20%	0%
<b>16</b>	3	1	1	0
	60%	20%	20%	0%
<b>17</b>	3	1	1	0
	60%	20%	20%	0%
<b>18</b>	3	1	0	1
	60%	20%	0%	20%
<b>19</b>	0	4	1	0
	0%	80%	20%	0%
<b>20</b>	1	2	1	0
	20%	40%	20%	0%
<b>21</b>	2	2	1	0
	40%	40%	20%	0%
<b>22</b>	2	2	0	1
	40%	40%	0%	20%
<b>23</b>	1	3	1	0
	20%	60%	20%	0%
<b>24</b>	2	2	1	0
	40%	40%	20%	0%
<b>25</b>	3	2	0	0
	60%	40%	0%	0%



### 3.4 RESULTADOS

Gráficas de encuestas realizadas a los directivos.

Gráfica No. 1



Fuente: Encuesta realizada a Directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre 2013

Esta gráfica arrojó los siguientes resultados: el 60% de la población manifestó que su forma de dirigir es asertiva y se consolida el trabajo educativo de la mejor manera posible, lo cual indica que, como directivos, todos tienen una función y un gran compromiso por la institución. Sin embargo, el 20% de los directivos refleja un rendimiento menor, esto puede ser debido a muchos factores que inciden en sus actividades institucionales, así como las exigencias mismas de la dirección, la atención a padres de familia, a los mismos docentes y alumnos, entre otros.

Gráfica No. 2

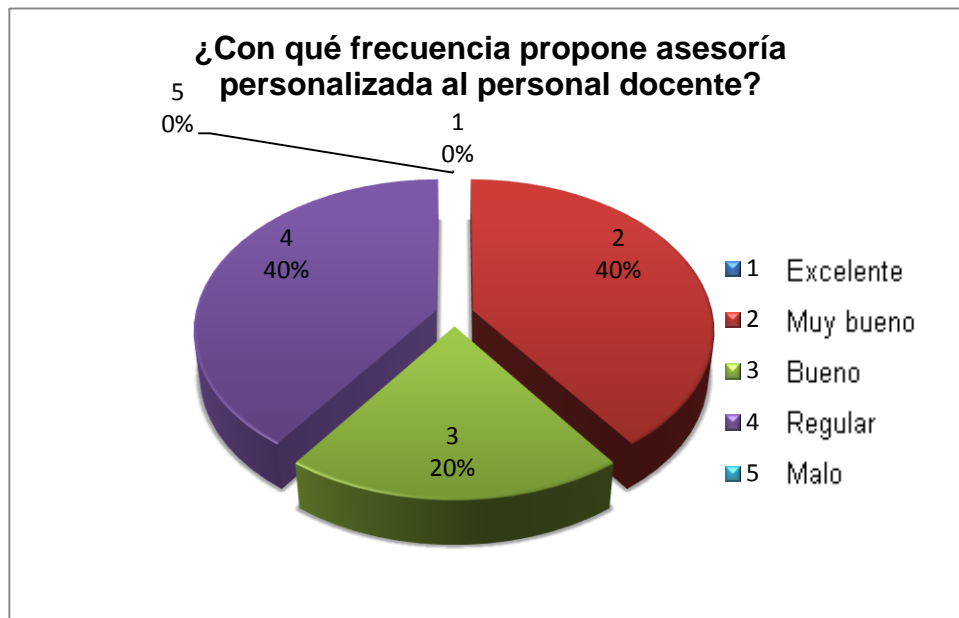


Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

En esta gráfica coincidieron los directivos en un aspecto muy importante: consideran que es muy significativo su trabajo como directivo, ya que el 100% de ellos manifestaron la importancia que requiere su función directiva, pues mencionan que la organización dentro de la institución debe ser lo que lleve el control dentro de esta misma, siendo la actividad administrativa una de la principales funciones que rige una mejor estructura en todos los actores educativos, por lo que para ellos resulta un reto y al mismo tiempo significativo.

Lo anterior refleja que hay directivos con verdadera vocación al magisterio y a la actividad laboral que desempeñan; y que de ellos depende el crecimiento de la institución en general.

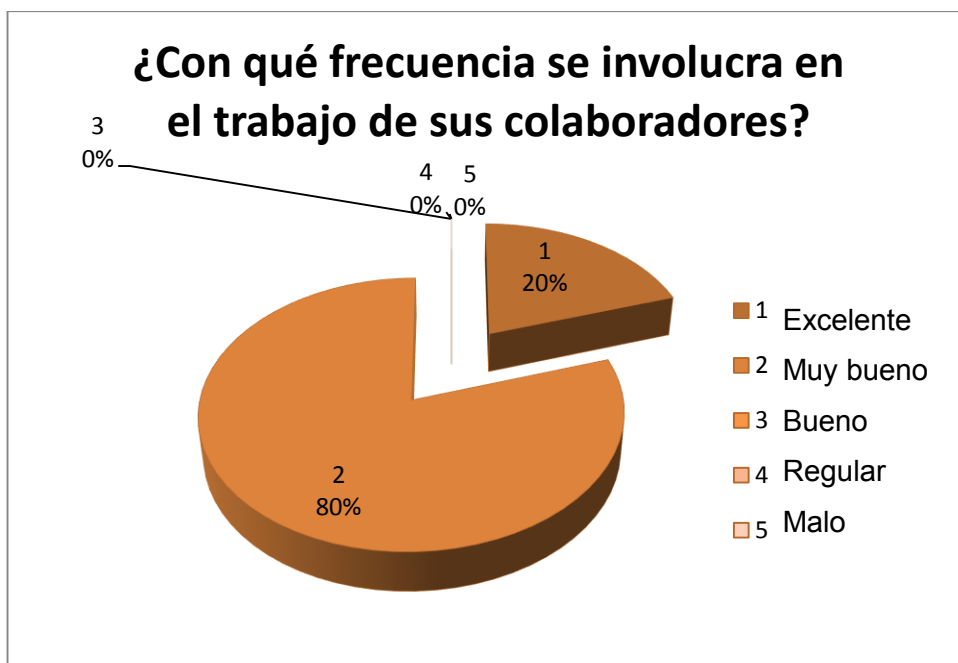
Gráfico No. 4



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

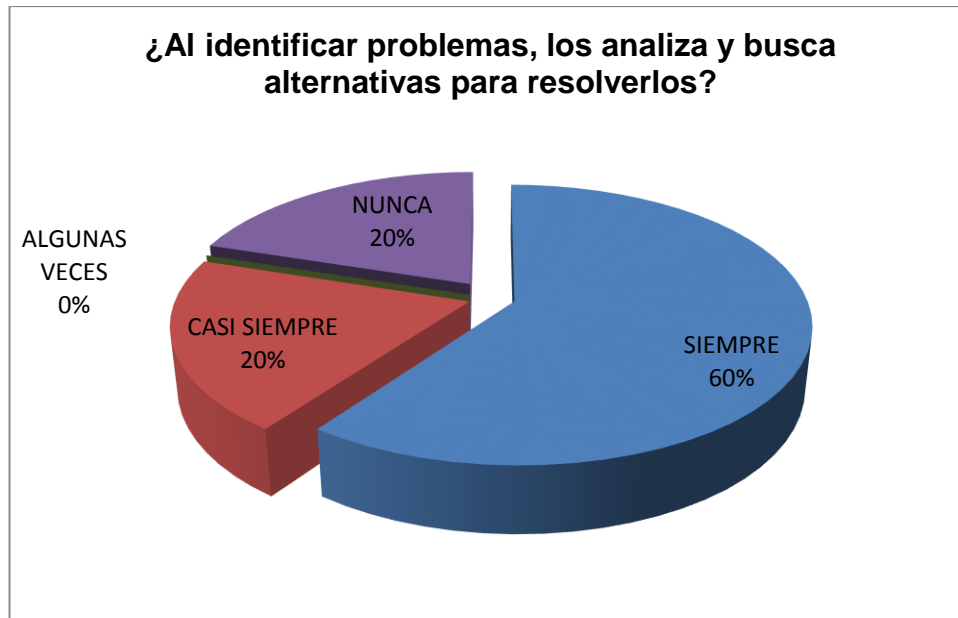
El 40% de los directivos reconocen que se busca un acercamiento con los docentes, en particular, el Director enfatiza que delega sus responsabilidades al cuerpo directivo. De igual manera, el Director comenta que respeta y reconoce el esfuerzo del personal docente, tomándolos en cuenta para la elaboración y aplicación de estrategias que vayan encaminadas a una buena calidad educativa, sin embargo, el otro 40% de los directivos asegura que el acercamiento resulta rutinario y hasta de cierta forma, tedioso, por lo que lo califican como regular; mientras que el 20% restante consideran que su acercamiento a los docentes va encaminado al trabajo en equipo y con ello se reconoce su esfuerzo, brindándoles tiempo para la aclaración de inquietudes y resolución de problemas.

**Gráfico No. 8**



Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Escuela Secundaria técnica No. 31, Octubre 2013

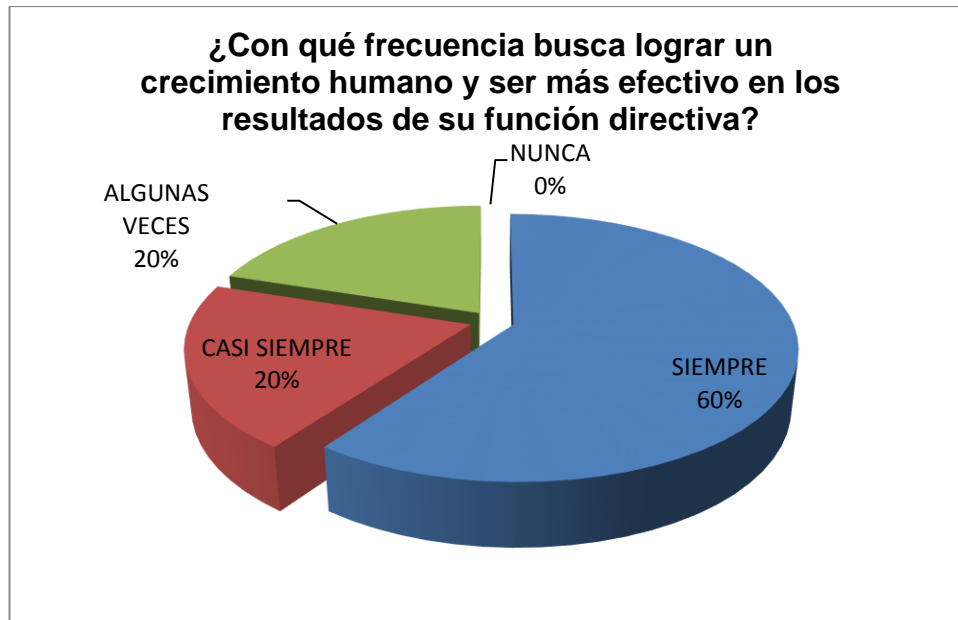
Como se muestra en la gráfica anterior, el 20% de los entrevistados, que representa a una sola persona, considera que uno de los directivos se involucra de manera excelente en el trabajo de sus colaboradores, en la mayoría de las veces en la aplicación de estrategias, sin embargo, la otra parte de la población encuestada, la cual representa el 80% considera que el involucramiento de los directivos es muy bueno en relación a las actividades de los docentes. Cabe mencionar que ninguna de las personas encuestadas hizo alusión a un buen, regular o mal involucramiento de los directivos del plantel.

**Gráfico No. 13**

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

La mayoría del cuerpo directivo hace alusión a que siempre se identifica el problema, de tal manera que es analizado y resuelto de una manera eficaz, siendo esta proporción el 60% de la población encuestada, cabe mencionar que dicho porcentaje corresponde al cuerpo directivo en su totalidad y no sólo expresa la opinión de una sola persona. En contraste con la interpretación anterior, el 20% del cuerpo directivo comenta que de ninguna manera se identifican problemas, por lo que nunca se analizan y mucho menos, se proponen alternativas para resolverlos. Sin embargo, el 20% restante considera que existen limitantes en el proceso de la identificación de problemas, así como en el análisis y solución de los mismos.

Gráfica No. 16



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

En esta encuesta se obtuvo que el 60% de los encuestados busca un crecimiento humano y ser más efectivos, tomando en cuenta la opinión de todos los actores educativos y con ello aplicar su ética personal y profesional. En contraste, el 20% menciona que sólo algunas veces se pretende buscar un crecimiento personal en las actividades directivas, por lo que la percepción es en su mayoría, negativa. De la misma manera, el 20% restante considera que no se logra obtener un crecimiento humano y profesional debido al poco tiempo de que dispone el cuerpo directivo hacia los docentes.

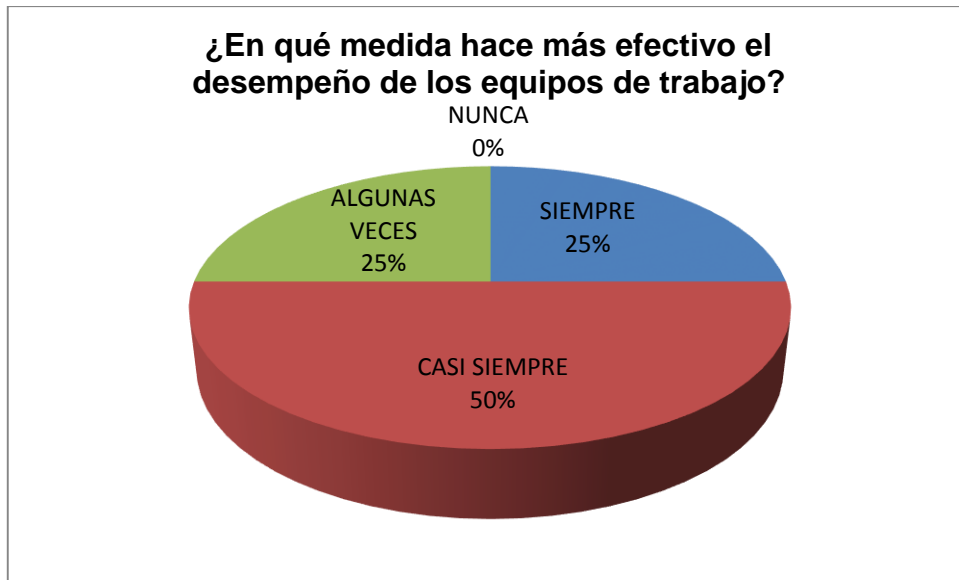
Gráfico No. 17



Fuente: encuesta realizada a directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre 2013

En el presente gráfico se reflejan los siguientes resultados; un 60% de los directivos mencionan que siempre se da libertad a la innovación, al crecimiento personal, a la creatividad y a la colaboración entre docentes, sin embargo, un 20% de los directivos comentan que casi siempre se les da libertad a la innovación, a la creatividad y a la colaboración, por lo que al crecimiento personal no se le asigna un valor estimado en dicha encuesta. Otro 20% de la población encuestada comenta que sólo algunas veces se les da libertad a dichas actividades, presentándose limitaciones para llevarlas a cabo dentro de su campo profesional.

**Gráfica No. 20**



Fuente: encuesta realizada a directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre 2013

La mitad de los encuestados mencionan que casi siempre el trabajo en equipo es efectivo de acuerdo a las estrategias desarrolladas y aplicadas a los docentes, las cuales resultan motivantes y logran un clima laboral favorable. El 25% asegura que siempre se alcanza un desempeño óptimo en el trabajo colaborativo, por lo que la motivación ha sido importante para la integración de los equipos de trabajo. De manera similar, el 25% restante encuentra barreras en la integración de los equipos de trabajo, por lo que su percepción es que sólo algunas veces se logra un desempeño favorable.

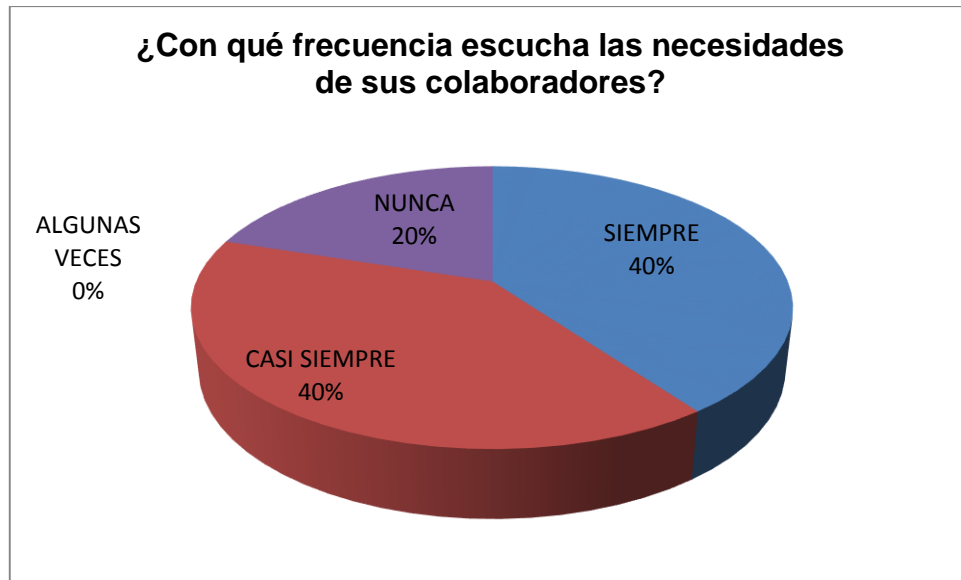
**Gráfica No. 21**



Fuente: encuesta realizada a directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre 2013

Como resultado de esta encuesta se obtuvieron resultados favorables para el cuerpo directivo, ya que en base a los objetivos de la institución, el 40% del personal encuestado considera que siempre se busca concientizar al personal con los propósitos institucionales, logrando así, un compromiso del personal con la misión y visión del plantel educativo. Otro 40% menciona que hace falta reforzar el compromiso del personal para de esta manera encaminar los objetivos del personal con el de la institución. El resto del personal encuestado observa que sólo algunas veces se logra establecer un vínculo con los objetivos primordiales del plantel.

**Gráfica No. 22**



Fuente: encuesta realizada a directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre 2013

El 20% de la población encuestada brindó su punto de vista, siendo éste negativo en su totalidad, informando que nunca se da un acercamiento entre el cuerpo directivo y el personal docente para externar las necesidades o inquietudes de éste, sin embargo, el 40% menciona que sí se da un acercamiento más no se les da seguimiento a las necesidades del personal. Por otro lado, el 40% restante considera que siempre se da la pauta para una buena relación con el cuerpo directivo.

Gráfico No. 24



Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

Según los datos arrojados en esta gráfica el 40% de los directivos, para ser competitivos siempre desarrollan destrezas y habilidades, así como una dirección más ágil, flexible y participativa, lo cual indica que son directivos con un estilo participativo, ya que influyen de manera positiva en el desarrollo profesional de los docentes. Otro 40% menciona que casi siempre desarrollan destrezas y habilidades para realizar sus actividades. El 20% restante manifiesta que sólo algunas veces desarrollan destrezas y habilidades en su función directiva, lo que significa que en la Escuela Secundaria Técnica No. 31, existen diferentes estilos de dirección.

Los gráficos que se integran en este apartado (Anexo No. 3) permiten identificar aspectos importantes para la comprobación o existencia del problema, y a partir de la información que arrojan se deducen áreas de mejora para los directivos.

## Gráficas Docentes

Las gráficas que a continuación se presentan, fueron aplicadas a los docentes de la institución a la que se hace mención. A diferencia de las gráficas anteriores, éstas muestran la opinión y perspectiva de los docentes hacia el sistema directivo de su plantel.

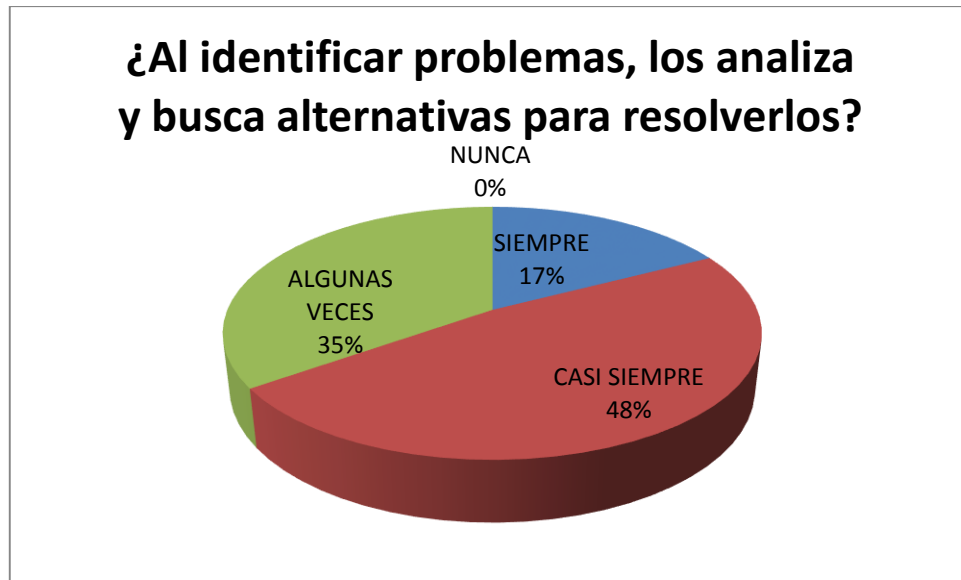
Gráfico No. 5



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

Conforme a lo graficado, el 4% de los docentes comentan que el apoyo por parte del director es excelente, pues cuentan con la libertad para aplicar actividades en mejora del nivel educativo del plantel. Un 30% de los docentes consideran muy bueno el acompañamiento del director, porcentaje similar al de aquellos que creen que el acercamiento se da de buena manera representando un 35% de la muestra encuestada. Sin embargo, el 22% de los docentes han considerado como regular el acompañamiento del director y en un menor grado, representados por el 9% de la muestra, consideran que el acercamiento es malo, ya que el director muestra para ellos, poca disposición en cuanto a sus inquietudes relacionadas al plantel.

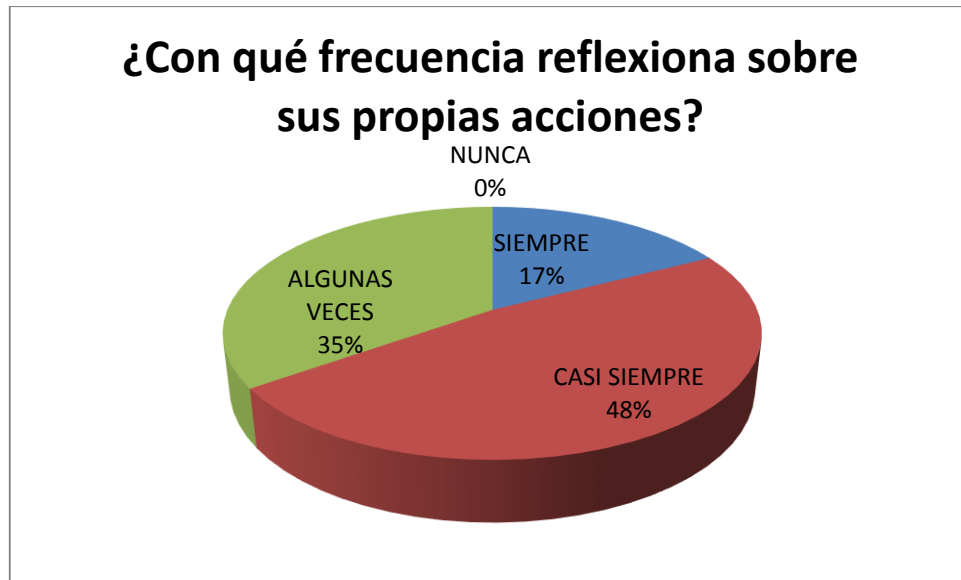
Gráfico No. 13



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

En ésta gráfica, el 17% de los docentes mencionan que siempre se identifican los problemas, son analizados y resueltos de una manera adecuada, no así, el 48% logra concluir un aterrizaje de las alternativas para solucionar un problema, siendo esta parte la gran mayoría de los docentes encuestados, que casi siempre logran su objetivo. Sin embargo, el 35% de los encuestados consideran que al identificar los problemas, no se logra implementar una estrategia para su resolución, ya que no se cuenta con el apoyo del cuerpo directivo y en muchas ocasiones, de los compañeros docentes.

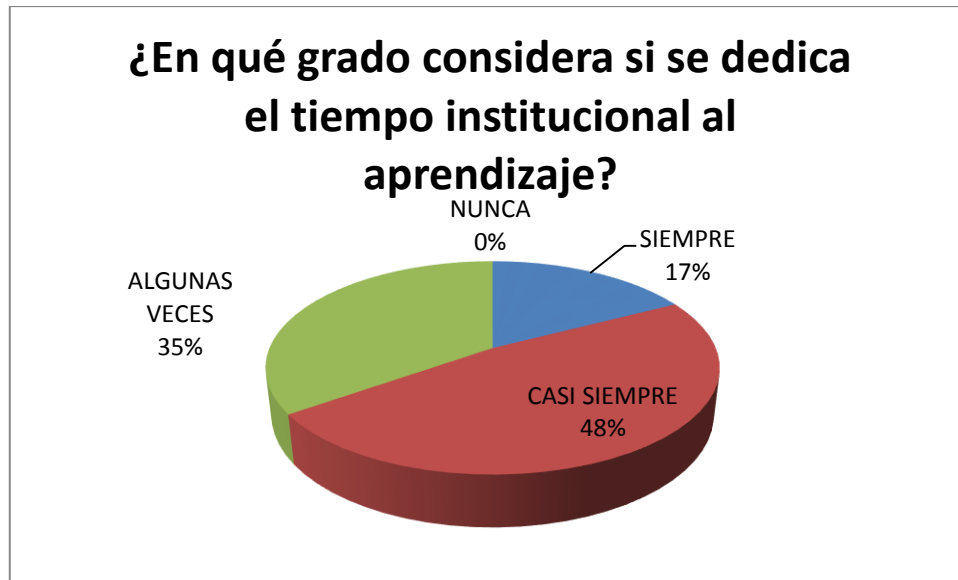
Gráfico No. 18



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

Debido a las reuniones de consejo y a las diversas actividades que se implementan dentro de la institución, se logra obtener una retroalimentación sobre los aciertos y áreas de oportunidad de cada uno de los cuerpos docentes que conforman el equipo de trabajo, es por ello que el 17% logra obtener una reflexión de su quehacer educativo y con ello, mejorar la calidad de la educación. El 48%, representado por la mayoría de la población encuestada, considera que se llevan a cabo reflexiones o retroalimentaciones pero que no todas desembocan en la implementación de una mejora. El 35% restante, cree que no siempre se reflexiona sobre el desempeño del papel educativo ni se encuentran totalmente comprometidos con su institución y profesión.

Gráfico No. 14



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

Como se puede apreciar en la gráfica, el 35% de los docentes creen que no se cumple con el objetivo institucional, ya que en la mayoría de las ocasiones no se toma en cuenta el tiempo adecuado para la correcta planeación de las actividades dentro de cada aula escolar, lo que conlleva a un incumplimiento de los objetivos de los programas de estudio. Al igual que en los casos anteriores, la mayoría de la población estudiada, considera que hay un mejor cumplimiento de las jornadas laborales, pues es aquí donde se observa el poco ausentismo de los docentes dentro de sus actividades rutinarias. La minoría de la población está completamente comprometida con el tiempo dedicado al aprendizaje, cumpliendo en su totalidad con los objetivos establecidos en los programas de estudio.

Gráfico No. 19



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

Debido a los roles y actividades personales, las relaciones interpersonales se ven afectadas en gran medida dentro de los planteles educativos, aunadas a la apatía de los mismos docentes mostrada dentro de la institución. Todo esto como consecuencia a la ausencia de un clima laboral adecuado, por lo que el 48% de los docentes mencionan que sí cuentan con la habilidades necesarias para desenvolverse dentro de una sociedad educativa, sin embargo, el 35% considera que el tiempo es un factor importante para el desarrollo de dichas habilidades, siendo este el principal limitante para lograr sostener una adecuada comunicación con los compañeros de trabajo. El 17% menciona que su relación con los compañeros es funcional, siendo ésta parte la menor, pues son los docentes que coinciden en tiempo y horario.

## **Análisis de los resultados**

Después de analizar los instrumentos de medición aplicados a directivos y docentes de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, se ha llegado a la conclusión de que éstos son muy variados debido a los puntos de vista que se obtuvieron. Ya que estos son reflejo de su manera de percibir la situación que se les planteo, en el momento de su participación dentro de la institución y de su capacidad para solucionar los desafíos y dificultades que se les presentan en el día a día.

Por lo tanto se puede concluir que todos los directivos manifestaron la importancia que requiere su función, pues mencionan que la organización dentro de la institución debe ser lo que lleve el control dentro de la misma, y que su forma de dirigir es muy estratégica lo que para ellos representa un mayor reto y por lo tanto más significativo.

Mencionan que son respetuosos con los docentes y que reconocen su esfuerzo en el ámbito educativo, pero que también es importante la buena relación con las autoridades superiores y con los padres de familia. Inclusive se menciona dentro de los resultados de la encuesta, que el vínculo que se tiene con los docentes, en cuanto a las actividades de éstos últimos, es bueno, ya que se da la libertad a la innovación, al crecimiento personal, a la creatividad y a la colaboración entre docentes.

Como resultado de la estrecha relación que existe entre docentes y directivos, se ha logrado una dirección más ágil, flexible y participativa, desarrollando destrezas y habilidades, lo cual indica que el cuerpo directivo es catalogado dentro de un estilo participativo, lo que influye dentro del desarrollo profesional de los docentes.

Todo esto lleva a la generación de un trabajo en equipo, brindando tiempo para la aclaración de inquietudes y a la solución de los problemas que se presentan en el día a día. En general, como conclusión parcial, se obtiene todo esto por la concientización que se hace al personal de los propósitos institucionales, logrando un compromiso del personal con la misión y visión del plantel.

Sin embargo, no siempre se implementan dichas estrategias, y no a todos les funciona de la misma manera, ya que influyen intereses personales en la mayoría de las ocasiones, lo que provoca una función directiva ineficiente.

Se hace alusión a esto, pues la encuesta también demostró que no todos los directivos coinciden en la misma organización del plantel.

De la misma manera existe una minoría del personal encuestado que refleja que, si bien es cierto que existe una correcta implementación de las estrategias y en la delegación de responsabilidades, también se obtuvo que existe poca congruencia con la planeación de estrategias y con la implementación de éstas.

Dicha minoría argumenta, de acuerdo a los resultados obtenidos que la identificación de problemas no es eficaz al no proponer soluciones a éstos y al existir limitantes en el proceso de la identificación de problemas, por lo que al momento de la integración de los equipos de trabajo se encuentran barreras que limitan dicha integración. Dichas barreras generan un conflicto dentro de la comunicación del personal del plantel, lo que restringe un crecimiento tanto personal como profesional.

Por otro lado, se encuestó al personal docente, el cual coincide en algunos factores del cuerpo directivo, sin embargo, es aquí donde las principales limitantes se dan a conocer y donde se logra ver si el trabajo de los directivos se cumple de acuerdo a los planes establecidos al inicio del ciclo escolar.

Si bien algunos docentes hacen alusión a que la función directiva es excelente al mencionar que se da libertad para la aplicación de estrategias que mejoren el nivel educativo, la mayoría menciona que el acercamiento que se tiene por parte del cuerpo directivo es malo, ya que se muestra poca disposición en cuanto a las inquietudes que surgen día con día y que van relacionadas al desarrollo tanto profesional como personal.

Es aquí donde se analiza la efectividad de la planeación por parte del cuerpo directivo ya que, al momento de ser aplicada, no todo el personal docente es beneficiado por dichas estrategias, dejando de lado los intereses e inquietudes de la mayoría del cuerpo docente.

También se menciona, dentro del análisis hecho al cuerpo docente, que siempre se identifican los problemas, se analizan y se resuelven de manera adecuada, pero la mayoría opina que no se cuenta con el apoyo para analizar los problemas y darles solución, siendo el cuerpo directivo quien no busca implementar estrategias para brindar apoyo y con ello solucionar dichos problemas.

Como se puede observar, existe una discrepancia entre lo que menciona el cuerpo directivo con los resultados obtenidos en la encuesta al personal docente. Éste primero hace alusión a la planeación de estrategias para la resolución de conflictos, y el personal docente comenta sobre la ausencia de dichas estrategias. Se puede concluir que el cuerpo directivo planea actividades sólo para cumplir con los planes y objetivos de los programas educativos y al mismo tiempo, reportar a las autoridades un cabal cumplimiento de los logros obtenidos en el transcurso del ciclo escolar, sin embargo, quienes deberían de corroborar que la aplicación de dichas estrategias esté funcionando acorde a lo planeado y a los implementado es el cuerpo directivo en colaboración estrecha al personal docente, pues son quienes aterrizan con los educandos las propuestas establecidas por los directivos.

Cabe señalar que no todo el trabajo corresponde a la planeación de estrategias por parte del cuerpo directivo, siendo así que, también el personal docente debe formular sus propias estrategias derivadas de los objetivos de los planes de estudio, y con ello reflexionar sobre su propio rol docente dentro del sistema educativo.

En la encuesta se refleja que sólo la minoría logra obtener una retroalimentación correcta sobre sus logros y dificultades que se presentan en su actividad docente; siendo la mayoría la que muestra una dificultad para reflexionar sobre su quehacer docente y con ello, lograr superar las barreras que causan dicha reflexión, por lo que la mayoría no logra cumplir con los objetivos institucionales, pues no toman en la mayoría de las veces, el tiempo necesario para la planeación de actividades.

De esta manera se observa nuevamente la falta de organización y planeación por parte del cuerpo directivo para la revisión de estrategias que deben de ser formuladas por el cuerpo docente, lo que conlleva a la poca comunicación entre directivos y docentes, dejando una brecha entre el decir y el hacer.

En muchas ocasiones, la falta de comunicación entre directivos y docentes da como resultado una falta de organización, carencia de planeación y por lo tanto de una incorrecta aplicación de estrategias para una buena dirección, para con ello dirigir al plantel en general hacia una integración completa en todos los ámbitos educativos y personales. Para comprender aún más este análisis, es importante que se observe el (Anexo No.3), ya que este cuenta con las gráficas restantes, y se complementa dicha información, la cual es aún más explícita en este objeto de estudio.

Por lo anterior, es necesario implementar el fortalecimiento del coaching directivo para favorecer a los directores y otros niveles de dirección a desarrollar de modo adecuado y personal, sus competencias de liderazgo, a mejorar su desempeño como directivo, desarrollar al personal docente para mejorar el aprendizaje de los

alumnos, así como lograr un clima laboral favorable, pero sobre todo cambiar la cultura de la institución.

Pues es imprescindible que un directivo sepa escuchar, sepa comunicarse, mantenga un elevado equilibrio emocional y desarrolle la autocrítica y el aprendizaje continuo. Sin esa formación, surgen los problemas en las relaciones interpersonales, fracasan al construir o liderar un equipo, y finalmente no se cumple con los objetivos de la institución.



# **CAPÍTULO IV**

# **DESARROLLO DE LA**

# **PROPUESTA**

## CAPÍTULO IV

### IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

#### 4.1 Nombre de la Propuesta.

##### **Curso-Taller: “El Arte de Dirigir”**

#### 4.2 Introducción

Para llevar a cabo una buena manera de dirigir, se aplicará la siguiente propuesta la cual hace referencia a un **curso – taller** que se constituye de diversos temas que implican llevar a cabo un buen desempeño por parte de los directivos, así mismo de las funciones más importantes del líder o directivo como tal, esto con el fin de realizar eficientemente sus actividades, es decir, que sepan aplicarlas, planearlas, dirigir las, analizar resultados, que trabajen en el éxito de metas, proyectos y objetivos, que se tome más en cuenta al capital humano, que mejoren las competencias nucleares que requieren las instituciones para su desarrollo y mejoramiento y de esta manera se fortalezcan los equipos de trabajo siendo más eficaces, alumnos mejor preparados y padres de familia más responsables y comprometidos con la educación de sus hijos.

Es imprescindible que los directores conozcan el sentir de los docentes en cuanto a la falta de motivación y apoyo tanto a nivel personal como profesional, ya que previendo esta situación, el interés de sus colaboradores será de mayor beneficio y a la vez será excelente su desempeño laboral.

En este curso – taller los temas que se desarrollarán tienen como objetivo específico que cada una de las personas que asistan, logren aprendizajes significativos en ellos, que les sean útiles, y que puedan ser aplicados dentro del centro de trabajo y de esta manera minimizar al máximo los errores cometidos en la función directiva por falta de conocimiento; así mismo se mencionarán algunos de los temas que se expondrán en el curso-taller.

- Filosofía de la Persona
- El Ser humano como Ser trascendente
- El hombre Causas Filosóficas
- La motivación. Jerarquía de las necesidades
- Programación Neurolingüística
- ¿Qué es el Coaching?
- El coaching como estilo de Liderazgo
- Metodología del Coaching Ontológico
- Enfoque de la Teoría directiva
- Capacidades y Habilidades directivas
- Fines de la Educación
- Función de la Educación

Este curso-taller lleva como título “El Arte de Dirigir” y va enfocado a los docentes que tengan la visión de llegar a ser futuros directores, así como a los directores con la finalidad de que tengan la iniciativa de conocer y ampliar sus conocimientos en este aspecto tan importante de la educación, el cual es necesario hoy en día para obtener un óptimo desarrollo dentro de la función de dirigir, mantener y controlar instituciones y seres humanos; para lo cual es fundamental que asistan directivos al frente de una institución de Educación Básica, para que comparen y evalúen su papel como director y experimenten nuevas y mejores herramientas que serán de

gran utilidad para tener una mejor visión para su institución y para sus colaboradores.

La planeación del curso-taller está proyectada para llevarse a cabo en 12 sesiones sabatinas, con una duración de cuatro horas cada una, y un receso de media hora; el cual dará inicio a las 8:00 a.m. y terminará a las 12:00 hrs. El presente curso-taller para directivos y docentes, dará inicio con la propagación del mismo en el mes de Agosto, para emprender con las actividades en el mes de Septiembre y concluir en el mes de Noviembre; su duración será de tres meses y tendrá valor curricular, ya que se registrará en la Comisión Mixta de Escalafón del Instituto de Educación de Aguascalientes, y de esta manera ofrecer un apoyo extra y motivar de alguna manera su participación.

Se solicitará a los participantes al curso-taller que tengan como mínimo estudios a nivel de Licenciatura en cualquier rama de la educación, que presten sus servicios dentro de instituciones educativas, de manera que puedan aplicar los conocimientos, que tengan deseos de superación y crecimiento profesional. Es necesario que lleven libreta para tomar apuntes, o computadora para registrar la información que se proporcione en el curso.



### **4.3 Justificación**

Es imprescindible aplicar un curso –taller puesto que muchos directores no conocen las funciones que deben realizar, debido a que algunos de ellos llegan a ese puesto por puntos de escalafón, por antigüedad, por compadrazgo; y evidentemente no han tomado algún diplomado, curso o taller sobre su función directiva al frente de una institución.

El coaching es para mantener gente exitosa en continuo desarrollo. Los directivos que más se benefician son aquellos que se mantienen en crecimiento personal, con habilidades sobresalientes en el ámbito profesional; es decir, con pensamiento estratégico, competente en su área de trabajo, inteligentes y con mucha experiencia específica de su profesión, pero con algunas conductas que inhiben su progreso en la institución, como su ineficiencia en relaciones humanas.

Según Stewart (1986) los directores escolares no utilizan un modelo teórico sistemáticamente de administración o de dirección en su mayoría, actúan de manera intuitiva y adquieren conocimientos por medio del aprendizaje por imitación y preguntando a directivos con mayor experiencia que ellos”.

Es importante que los directores no actúen solos para alcanzar las metas escolares y educativas, pues se requiere hacer valer el conocimiento, las habilidades y la experiencia de sus colaboradores para obtener auténticos cambios en las instituciones.

Es importante que difieran entre varios aspectos comunes en el desempeño laboral y que en ocasiones son confundidos, razón por la cual no salen las cosas como deberían, entre dirección, administración, liderazgo y organización.

Se requiere una manera diferente de pensar, de ser más visionarios, de romper paradigmas y esquemas que hoy en día han dejado de ser funcionales; esto se presentará en el curso-taller; con la finalidad de innovar ideas y transformar su entorno laboral, es decir, que los directivos y el personal docente estén dispuestos a cambiar lo viejo, gastado y obsoleto, conviene no perder de vista el contexto para innovar y ajustar continuamente la acción directiva a la nueva realidad.

De la misma manera es necesario trabajar con los directores sobre los apoyos o refuerzos pedagógicos que deben de proporcionar a sus colaboradores, es decir, que conozcan otras formas y modos de relacionarse con ellos, sin llegar a ser autoritarios ni mucho menos flexibles con ellos, se requiere saber exigir sin perder la cordialidad y el respeto.

Se ha mencionado anteriormente, que muy pocos lo llevan a cabo, pues un director debe ser una persona que sepa escuchar, que llame la atención por su simpatía, su personalidad, su inteligencia, su forma de actuar y tomar decisiones, la manera de relacionarse con sus colaboradores, de motivar e influir de manera positiva en los demás; es por ello que cada docente que tenga deseos de llegar a ser director (a) debe tener un perfil de director, es decir, que sea líder, lo que implica analizar y conocer a fondo cómo es el liderazgo, puesto que muchas personas pueden ser dirigentes, pero no todos saben aplicar un buen liderazgo.

Para tener éxito los directivos han de tener ciertas cualidades, como la disposición de trabajar en equipo, la capacidad para diseñar y llevar a cabo planes a largo plazo, el valor de asumir compromisos, o el saber desarrollar y mantener buenas relaciones humanas.

Se hará referencia del perfil que deben cubrir los docentes que aspiran a ser directores en un futuro próximo y los que ya están en ese puesto, que analicen y modifiquen lo que es necesario para obtener el perfil anhelado.



#### **4.4 Objetivos**

Que los directores y docentes analicen y valoren la importancia de aplicar el coaching directivo en su función, mediante la aplicación y exposición de temas que sustenten dicha propuesta y con esto se permite establecer la retroinformación

objetiva, discernir sobre la reflexión en sus propias acciones, y desarrollar habilidades conversacionales y de interacción, de igual manera, evaluar el cambio personal y los valores de los futuros hombres y mujeres competitivos que requiere nuestro país, y con ello enfrentar los retos con mayor calidad, inteligencia y eficiencia que se presenten en cualquier ámbito.

### **Propósitos Particulares**

1. Que los directores y docentes, perciban la misión de que quehacer educativo a través de un curso-taller y mediante él adapten sus formas de trabajo, en beneficio de sus instituciones; modernicen los esquemas manejados hasta ahora y que ya son obsoletos, de acuerdo a las condiciones que requiere la educación en la actualidad.
2. Que tanto directivos como docentes reconozcan qué tan importante es la influencia que realizan entre sus alumnos, los padres de familia y en la comunidad, para que se responsabilicen y se comprometan en su papel como formadores de personas.
3. Que de la misma manera, directivos y docentes evalúen los conocimientos y aprendizajes que van obteniendo sobre la educación, para que los apliquen en su contexto escolar y de esta forma se brinde una auténtica calidad en Educación a los alumnos y sean óptimos los resultados.



### **4.5 Estrategias**

El curso-taller propuesto se llevará a cabo en las instalaciones de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, en el aula HDT, se invitará al personal docente que tenga la inquietud de ser futuros directores, así como a los directivos de la institución para mejorar el ámbito laboral.

En el curso-taller se abordarán temas de actualidad sobre el coaching directivo y su impacto en el trabajo docente, que trascienda en los alumnos y en los padres de familia; además temas sobre la filosofía de la persona, el ser humano como ser trascendente, el coaching como estilo de liderazgo, la motivación, así como fines y funciones de la educación, entre otros.

Se requiere una buena difusión del curso-taller para que proyecte buenos resultados y que garantice un impacto importante, tanto en los directivos como en los docentes; dicha propagación se realizará por medio de trípticos y convocatorias que anticipadamente se harán llegar a los interesados en ser futuros directivos, se hará uso de la tecnología para que haya más responsabilidad del curso y llegue a más personas la invitación, pues es fundamental la asistencia para el avance del mismo.

Es importante proporcionarles los materiales necesarios para el desarrollo de cada una de las sesiones que se realizarán, y que sea atractivo e modificador, que cubra las perspectivas de los asistentes; para ello se hará uso de hojas de trabajo, libretas, así como copias de los temas que se analizarán, videos, diapositivas, etc.

El curso taller será dirigido y coordinado por la autora del presente trabajo de investigación y de la propuesta en sí; formando un equipo colaborativo con otros maestros especialistas en el tema; mismos que serán invitados para brindar conferencias a los concurrentes al curso.

Para que esta proposición de trabajo cumpla con las perspectivas de los directivos y docentes se hará extensivo el reconocimiento del curso-taller a través de la Comisión Mixta de Escalafón del Instituto de Educación de Aguascalientes, con el propósito de que tenga un valor curricular para las personas que acudan a dicho curso.



## 4.6 Construcción de la Propuesta

Durante el curso-taller se llevarán a cabo contenidos fundados en diferentes rubros de acuerdo a la normativa que demanda saber y conocer un directivo que está al frente de una institución y que dirige personas y recursos.

- Filosofía de la persona
- El Ser humano como Ser Trascendente
- El hombre – Causas Filosóficas
- La Motivación, Jerarquía de necesidades
- Programación Neurolingüística
- ¿Qué es el Coaching?
- El Coaching como estilo de liderazgo
- Metodología del Coaching Ontológico
- Enfoque de la Teoría Directiva
- Capacidades y Habilidades Directivas
- Fines de la Educación
- Función de la Educación

La aplicación de la propuesta será de tres meses; se trabajará con directivos y docentes una vez por semana, es decir, los sábados. Cada sesión tendrá una duración de 4 horas aproximadamente, durante este tiempo se estudiará un contenido específico y se realizarán actividades para que el tema sea comprendido en su totalidad; se llevarán a cabo 12 sesiones de trabajo. Al finalizar las sesiones se aplicará una evaluación a los directivos y docentes para confirmar la utilidad y los beneficios que contribuyó el curso-taller a su ámbito profesional, a través de listas de cotejo, escala estimativa y autoevaluación.

Los materiales y recursos humanos que se utilizarán durante el curso-taller, serán diversos, como cañón, lap-top, copias, hojas de trabajo, especialistas en el tema; entre otros, enfocados a las actividades que se analizarán y de acuerdo al tema que se esté desarrollando en el momento. En relación a los materiales y recursos a ser utilizados en el curso-taller, son factibles de cambio según los temas, y las formas de trabajarlos.

**Curso-Taller  
“El Arte de Dirigir”**

**Destinatarios: Docentes, Directivos y personas vinculadas a la Educación**

**Duración: Tres meses (12 sesiones sabatinas de cuatro horas)**

<b>Objetivo General</b>					
<b>“Que los directivos y docentes reconozcan la necesidad de aplicar el Coaching Directivo, para desarrollar habilidades de comunicación y relaciones interpersonales, hacer más efectivo el desempeño de los equipos de trabajo, y alinear a sus colaboradores con los objetivos institucionales, mediante el respeto, la confianza y la libertad”</b>					
<b>1ª. sesión</b>	<b>2ª. Sesión</b>	<b>3ª. sesión</b>	<b>4ª. sesión</b>	<b>5ª. sesión</b>	<b>6ª. sesión</b>
<b>Filosofía de la Persona</b>	<b>El ser humano como Ser Trascendente</b>	<b>El Hombre – Causas Filosóficas</b>	<b>La Motivación Jerarquía de las Necesidades</b>	<b>Programación Neurolingüística</b>	<b>¿Qué es el Coaching?</b>
<b>7ª. sesión</b>	<b>8ª. Sesión</b>	<b>9ª. sesión</b>	<b>10ª. sesión</b>	<b>11ª. sesión</b>	<b>12ª. sesión</b>
<b>El Coaching como estilo de Liderazgo</b>	<b>Metodología del Coaching Ontológico</b>	<b>Enfoque de la Teoría Directiva</b>	<b>Capacidades y Habilidades Directivas</b>	<b>Fines de la Educación</b>	<b>Función de la Educación</b>
<b>Lugar de aplicación: Escuela Secundaria Técnica No. 31</b>					
<b>Metodología: Dinámicas grupales, individuales y lúdicas, Exposición de temas, Sesión plenaria, Análisis, video, audio.</b>					
<b>Evaluación: Listas de cotejo, autoevaluación, escala estimativa; se aplicará un tipo de evaluación de acuerdo al tema.</b>					
<b>Expositor: Ma. Elena Ramírez Esparza, Mtro. José Juan Cabrera Campos, Mtro. Juan Ramón Casillas</b>					

**Curso-Taller**  
**“El Arte de Dirigir“**  
**1ª. Sesión**

**TEMA: “Filosofía de la Persona”**

**Duración: 4 Horas**

**Fecha: 6 de Septiembre del 2014**

**Destinatarios: Directivos y docentes**

**Expositor: Ma. Elena Ramírez E.**

**Objetivo específico: Que la audiencia comprenda la importancia que tiene las relaciones humanas y con ello los sentimientos que se involucran al interactuar con la sociedad, mediante el uso de recursos audiovisuales.**

TIEMPO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	BIBLIOGRAFÍA
1 Hora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida</li> <li>- Presentación del curso en general.</li> <li>- Dinámica de presentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva individual y grupal</li> <li>• Análisis y reflexión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gafetes</li> <li>✓ Letras de unicel</li> <li>✓ Cañón</li> <li>✓ Computadora</li> </ul>	Ma. Elena Ramírez Esparza.
2 Horas	Tema: “Filosofía de la persona”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadora</li> <li>✓ Cañón</li> <li>✓ Diapositivas</li> </ul>	Boecio, De Duabus Naturis 3; ML 64, 1343.
30 Min	<b>Receso</b>			
30 Min.	Video relacionado a la persona. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comentar escenas importantes del video</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento crítico</li> <li>• Reflexión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadora</li> <li>✓ Cañón</li> </ul>	
<b>Evaluación: Escribir a manera de conclusión los aprendizajes adquiridos durante la sesión y compartirla al grupo.</b>				

**Curso-Taller**  
**“El Arte de dirigir“**  
**2ª. Sesión**

**TEMA: “El Ser humano como Ser Trascendente”**

**Duración: 4 Horas**

**Fecha: 13 de Septiembre del 2014**

**Destinatarios: Directivos y docentes**

**Expositor: Ma. Elena Ramírez E.**

**Objetivo específico: Que el público comprenda la trascendencia que deja el ser humano al paso de su vida, para ello se utilizaran esquemas que identifiquen las actitudes más destacables de una persona ante los demás.**

TIEMPO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	BIBLIOGRAFIA
2 Horas	Tema: “El Ser humano como Ser Trascendente”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadora</li> <li>✓ Cañón</li> <li>✓ Diapositivas</li> </ul>	Santo Tomás de Aquino, Summa Theológica I, q. 29, a 3, ad 2
1 Hora	- Construir un esquema de los aspectos más importantes del ser humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacción</li> <li>• Análisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ .Cartulinas</li> <li>✓ Marcadores</li> </ul>	
30 Min.	RECESO			
30 Min.	Discutir aspectos generales el tema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión y Análisis</li> </ul>		
<b>EVALUACIÓN: En plenaria exponer los aspectos más importantes del tema.</b>				

**Curso-Taller**  
**“El Arte de Dirigir”**  
**3ª. Sesión**

**TEMA: “El hombre – Causas Filosóficas”**

**Duración: 4 Horas**

**Fecha: 20 de Septiembre del 2014**

**Destinatarios: Directivos y Docentes**

**Expositor: Mtro. José J. Cabrera Campos**

**Objetivo específicos: Que los oyentes analicen y reconozcan las causas fundamentales por las cuales el ser humano existe.**

TIEMPO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	BIBLIOGRAFÍA
2 Horas	Tema: “El Hombre Causas filosóficas”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Lectura</li> <li>• Análisis</li> <li>• Comprensión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Textos por equipo</li> <li>✓ Hojas papel bond</li> <li>✓ Marcadores</li> </ul>	Basave Fernández del Valle, Agustín: Filosofía del Hombre, Cap. VII
30 Minutos	Analizar diversas definiciones sobre el hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Reflexión</li> </ul>		
<b>30 Min</b>	<b>RECESO</b>			
1 Hora	“Las Causas filosóficas de Aristóteles”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y</li> <li>• Discusión</li> </ul>		
<b>EVALUACIÓN: Redactar las aspectos más importantes, tomando ideas del tema visto en la sesión.</b>				

**Curso-Taller**  
**“El Arte de dirigir”**  
**4ª. Sesión**

**TEMA: “La Motivación, Jerarquía de las necesidades”**

**Duración: 4 Hora**

**Fecha: 27 de Septiembre del 2014**

**Destinatarios: Directivos y Docentes**

**Expositor: Mtro. Juan Ramón Casillas**

**Objetivo específico: Que los espectadores identifiquen la jerarquía de necesidades que según Maslow requiere el hombre para llegar a su autorrealización, utilizando un collage, para que estos comprendan mejor dicho tema y logren implementarlo.**

TIEMPO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	BIBLIOGRAFÍA
1 Hora	Tema: “La motivación”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadora</li> <li>✓ Cañón</li> <li>✓ Diapositivas</li> </ul>	Harold Koontz, Hinz Werhrich, Administración, Una perspectiva global, 12ª. Ed. Mc Graw Hill, 2004
30 Min.	Exposición de Collage.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis</li> <li>• Reflexión</li> </ul>		
<b>30 Min RECESO</b>				
1 Hora	Tema: “Jerarquía de necesidades”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva</li> </ul>		Abraham Maslow fue el primero en introducir el concepto de una jerarquía de necesidades en su libro Motivación y Personalidad (1943).
<b>EVALUACIÓN: Escribir a manera de conclusión los aprendizajes adquiridos durante la sesión y compartirla al grupo.</b>				

**Curso-Taller**  
**“El Arte de Dirigir”**  
**5ª. Sesión**

**TEMA: “Programación Neurolingüística”**

**Duración: 4 Horas**

**Fecha: 4 de Octubre del 2014**

**Destinatarios: Directivos y Docentes**

**Expositor: Mtro. José Juan Cabrera**

**Objetiva específica: Que la concurrencia comprenda que el lenguaje es uno de los factores principales que hace del ser humano el ser que es. Utilizando diapositivas para la aplicación de dicho tema.**

TIEMPO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	BIBLIOGRAFÍA
1 Hora	Tema: “Programación Neurolingüística”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cañón</li> <li>✓ Computadora</li> <li>✓ Diapositivas</li> </ul>	John Grinder y Richard Bandler. Manual para el Master en Neurolingüística, Tapalpa, Jal. 1997
1 Hora	Dimensiones del ser humano: Corporales Lingüísticos Emocionales Trascendencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis crítico</li> </ul>		
<b>30 Min RECESO</b>				
1:30 Min.	Establecer criterios para controlarse ante diversas situaciones de tensión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresión oral</li> <li>• Reflexión</li> </ul>		
<b>Evaluación: Dibujar momentos de su vida en situaciones adversas y aplicar algunos aspectos del tema visto en esta sesión,</b>				

**Curso-Taller**  
**“El Arte de dirigir”**  
**6ª. Sesión**

**TEMA: “¿Qué es el Coaching?”**

**Duración: 4 Horas**

**Fecha: 11 de Octubre del 2014**

**Destinatarios: Directivos y Docentes**

**Expositor: Ma. Elena Ramírez E.**

**Objetivos específicos: Que los asistentes asemejen que el coaching es el medio o herramienta más usado para que una persona se desplace hacia un estado de más capacidades, implementando recursos audiovisuales y expositivos, con el fin de conocer diferentes estilos de dirección, para que al finalizar se analicen de manera general y se apliquen a la vida cotidiana.**

TIEMPO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	BIBLIOGRAFÍA
1 Hora	Tema: ¿Qué es el Coaching?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cañón</li> <li>✓ Computadora</li> <li>✓ Diapositivas</li> </ul>	Duhne, Carmen Garza Leal Ramiro, Quintanilla, Ana María Cauching Ejecutivo: Una opción práctica para lograr el desarrollo de la gente. México, Trillas, 2007
30 Min	Por qué es efectivo el coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión</li> <li>• Análisis crítico</li> <li>• Redacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hojas blancas tamaño carta</li> <li>✓ Plumas</li> <li>✓ Marcadores</li> <li>✓ Papel bond</li> </ul>	Duhne, Carmen. Cauching Ejecutivo: Una opción práctica para lograr el desarrollo de la gente. México, Trillas, 2007
<b>30 Min.</b>	<b>RECESO</b>			
1 Hora	A quién va dirigido el coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y</li> <li>• Reflexión</li> </ul>		
1 Hora	Beneficios al utilizar el coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión y</li> <li>• Análisis crítico</li> </ul>		Duhne, Carmen. Cauching Ejecutivo: Una opción práctica para lograr el desarrollo de la gente. México, Trillas, 2007
<b>EVALUACIÓN: Elaborar un esquema de los beneficios y de la efectividad del Councihg Directivo</b>				

**Curso-Taller**  
**“El Arte de Dirigir”**  
**7ª. Sesión**

**TEMA: “El Coaching como estilo de Liderazgo”**

**Duración: 4 Horas**

**Fecha: 18 de Octubre del 2014**

**Destinatarios: Directivos y Docentes**

**Expositor: Ma. Elena Ramírez E.**

**Objetivo específico: Que el auditorio comprenda que el coaching es un estilo de liderazgo y a su vez, desarrollen y promuevan su continuo crecimiento, para esto, se emplea una exposición del tema y se pretende llegar a un debate en el cual se expongan las diferentes opiniones y con ello se obtenga una retroalimentación de dicho proceso, llegando a una reflexión personal.**

<b>TIEMPO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>
2 Horas	Tema: “El Coaching como estilo de liderazgo”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadora</li> <li>✓ Cañón</li> <li>✓ Diapositivas</li> </ul>	Duhne, Carmen Garza Leal Ramiro, Quintanilla, Ana María Cauching Ejecutivo: Una opción práctica para lograr el desarrollo de la gente. México, Trillas, 2007
30 Min.	Base emocional del coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Imágenes de personas.</li> </ul>	
<b>30 Min.</b>	<b>RECESO</b>			
30 Min.	Discutir sobre las consecuencias de estilos favorables o desfavorables de cada director.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión y Análisis</li> </ul>		
30 Min.	Identificar el estilo de dirección que se lleva dentro de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo individual</li> <li>• Análisis crítico</li> </ul>		
<b>EVALUACIÓN: Exponer qué estilo de liderazgo aplicaría cada uno dentro de su institución, retomando las características de cada estilo.</b>				

**Curso-Taller**  
**“El Arte de dirigir”**  
**8ª. Sesión**

**TEMA: “Metodología del Coaching Ontológico”**

**Duración: 4 Horas**

**Fecha: 25 de Octubre del 2014**

**Destinatarios: Directivos y Docentes**

**Expositor: Ma. Elena Ramírez E.**

**Objetivo específico: Que los docentes y directivos conozcan las diferentes metodologías relacionadas al tema de coaching, para esto se empleara el trabajo en equipo, y se hará un análisis crítico que finalizara con una redacción, la misma que puede ser aplicada en sus ámbitos laborales.**

TIEMPO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	BIBLIOGRAFÍA
1 Hora	Analizar diferentes metodologías relacionadas al Coaching Ontológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Análisis crítico</li> <li>• Lectura</li> </ul>	✓ Copias de la lectura	Echeverría, Rafael, La Ontología del Lenguaje, Pedagógicas Chilenas, Santiago de Chile, 1994
30 Min.	Discutir aspectos generales del tema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión y análisis</li> </ul>		
<b>30 Minutos</b>		<b>RECESO</b>		
1 Hora	Ontología del Lenguaje Analizar sus aportaciones principales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacción</li> </ul>	✓ Hojas blancas tamaño carta	
<b>EVALUACIÓN: Redactar el perfil de un buen director, tomando ideas del tema analizado.</b>				

**Curso-Taller**  
**“El Arte de Dirigir”**  
**9ª. Sesión**

**TEMA: “Enfoque de la Teoría Directiva”**

**Duración: 4 Horas**

**Fecha: 1º de Noviembre del 2014**

**Destinatarios: Directivos y Docentes**

**Expositor: Mtro. Juan Ramón Casillas**

**Objetivos específicos: Que los educativos hagan una retroinformación de acuerdo a las aportaciones de diferentes autores que señalan el enfoque de la teoría directiva. Para ello se utilizarán recursos audiovisuales y se finalizara con un análisis del tema.**

TIEMPO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	BIBLIOGRAFÍA
1 Hora	Tema: “Enfoque de la Teoría Directiva”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadora</li> <li>✓ Cañón</li> <li>✓ Diapositivas</li> </ul>	Isaccs, David. Teoría y Práctica de la Dirección de Centros Educativos, Ed. Eunsa, España, 1997
30 in.	-Comentarios sobre el tema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión y Análisis</li> </ul>		
<b>30 Min.</b>	<b>RECESO</b>			
1 Hora	-Revisión de aspectos de diferentes autores, respecto a la teoría directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva</li> <li>• Observación</li> <li>• Análisis crítico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Copias del texto</li> </ul>	Carl R. Rogers, Francisco H. Andrade Manuel A. Olivos
1 Hora	-Hacer un cronograma de manera individual, referente a las opiniones de los autores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis</li> <li>• Reflexión</li> <li>• Redacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hojas tamaño carta (papel bond)</li> <li>✓ Plumas</li> </ul>	
<b>Evaluación: Elaborar un mapa mental de las diversas visiones de la dirección a través del tiempo.</b>				

**Curso-Taller**  
**“El Arte de dirigir”**  
**10ª. Sesión**

**TEMA: “Capacidades y Habilidades Directivas”**

**Duración: 4 Horas**

**Fecha: 8 de Noviembre del 2014**

**Destinatarios: Directivos y Docentes**

**Expositor: Mtro. José Juan Cabrera**

**Objetivos específicos: Que los docentes conozcan y apliquen capacidades y habilidades directivas, para ello se realizara una exposición oral y se pedirá que apliquen algunas estrategias que se hayan mencionado, formando equipos, para concluir con un análisis.**

TIEMPO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	BIBLIOGRAFÍA
1 Hora	-Recordar espacios importantes de la “Teoría Directiva”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresión oral</li> </ul>		Isaccs, David. Teoría y Práctica de la Dirección de Centros Educativos, Ed. Eunsa, España, 1997
2 Horas	Tema: “Capacidades y Habilidades Directivas”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadora</li> <li>✓ Cañón</li> <li>✓ Diapositivas</li> </ul>	Isaccs, David. Teoría y Práctica de la Dirección de Centros Educativos, Ed. Eunsa, España, 1997
<b>30 Min</b>	<b>RECESO</b>			
30 Min.	Hacer un collage con imágenes de personas que tengan la personalidad de un director (a).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Análisis crítico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revistas</li> <li>✓ Cartulinas</li> <li>✓ Resistol</li> <li>✓ Marcadores</li> </ul>	
<b>EVALUACIÓN: Crear y describir el perfil de un director, tomando ideas del tema visto en la sesión.</b>				

**Curso-Taller  
“El Arte de Dirigir”  
11ª. Sesión**

**TEMA: “Fines de la Educación”**

**Duración: 4 Horas**

**Fecha: 15 de Noviembre del 2014**

**Destinatarios: Directivos y Docentes**

**Expositor: Ma. Elena Ramírez E.**

**Objetivos específicos: Que los pedagogos, reflexionen sobre la importancia de la educación como el mejor medio que tiene el hombre para desarrollarse y con ello perfeccionarse en cualquier ámbito, para esto se utiliza una exposición.**

TIEMPO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	BIBLIOGRAFÍA
1 Hora	Tema:  <b>“Fines de la Educación”</b>	• Expositiva	✓ Computadora  ✓ Cañón  ✓ Diapositivas	Lemus, Luis A. Pedagogía. Temas fundamentales. Buenos Aires, Argentina. Editorial Kapelusz. 1969.
1 Hora	Comentar en equipos las aportaciones de la educación	• Conversación		
<b>30 Min RECESO</b>				
1 Hora	Hacer una lectura sobre Los Cuatro Pilares de la Educación	• Análisis • Reflexión	✓ Copias del texto	
<b>EVALUACIÓN: Exponer cada uno de los Pilares de la Educación aplicándolos en su actividad docente</b>				

**Curso-Taller**  
**“El Arte de Dirigir”**  
**12ª. Sesión**

**TEMA: “Función de la Educación”**

**Duración: 4 Horas**

**Fecha: 22 de Noviembre del 2014**

**Destinatarios: Directivos y Docentes**

**Expositor: Mtro. Juan Ramón Casillas G.**

**Objetivo específico: Que los didácticas analicen y reflexionen sobre la función de la educación, como parte trascendental del ser humano, utilizando exposiciones y con ello una evaluación final que demuestre su capacidad de percepción del tema.**

<b>TIEMPO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>
2 Horas	Tema: “Función de la Educación”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadora</li> <li>✓ Cañón</li> <li>✓ Diapositivas</li> </ul>	Lemus, Luis A. Pedagogía. Temas fundamentales. Buenos Aires, Argentina. Editorial Kapelusz. 1969. 352 págs.
1 Hora	Elaborar un mapa conceptual de las funciones de la educación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hojas tamaño carta</li> <li>✓ Plumones</li> <li>✓ Cartulina</li> <li>✓ Marcadores</li> </ul>	
<b>30 Min</b>	<b>RECESO</b>			
30 Min.	Aplicación de la evaluación general del curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis</li> <li>• Reflexión</li> <li>• Evaluación</li> </ul>		
<b>EVALUACIÓN: Aplicación de la lista de cotejo para evaluar el curso.</b>				



#### 4.7 Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	TIEMPOS												
	Agosto			Septiembre			Octubre			Noviembre			
1. Registro del Curso-Taller en la Comisión Mixta de Escalafón de la SEC.	█												
2. Difusión del Curso Taller por medio de trípticos de las TIC'S.		█											
3. Inscripciones al Curso-Taller en la Escuela Secundaria Técnica No. 31.			█										
4. Inicio del Curso-Taller. Tema: "Filosofía de la Persona".				█									
5. Segunda sesión del Curso-Taller, Tema: El Ser Humano, como Ser Trascendente.					█								
6. Tercera sesión del Curso-Taller, Tema: El Hombre-Causas Filosóficas.						█							
7. Cuarta sesión del Curso-Taller, Tema: La Motivación, Jerarquía de necesidades.							█						
8. Quinta sesión del Curso-Taller, Tema: Programación Neurolingüística.								█					
9. Sexta sesión del Curso-Taller, Tema: ¿Qué es el Coaching?									█				
10. Séptima sesión del curso-Taller, Tema: El Coaching como estilo de Liderazgo										█			
11. Octava sesión del Curso-Taller, Tema: Metodología del Coaching Ontológico											█		
12. Novena sesión del Curso-Taller, Tema: Enfoque de la Teoría Directiva												█	
13. Décima sesión del Curso-Taller, Tema: Capacidades y Habilidades Directivas													█
14. Onceava sesión del Curso-Taller, Tema: Fines de la Educación													█
15. Doceava sesión del Curso-Taller, Tema: Función de la Educación													█



#### **4.8. Evaluación de la propuesta.**

“La evaluación de un modo más general y para cualquiera de las funciones que pueda desempeñar en el campo educativo, se podría definir como una obtención de información rigurosa y sistemática para contar con datos válidos y factibles acerca de una situación con el objeto de formar y emitir un juicio de valor con respecto a ella. Estas valoraciones permitirán tomar las decisiones consecuentes en orden a corregir o mejorar la situación evaluada”. (Casanova, 1998, p. 71)

En el pasado se tenía la idea que la evaluación era algo tan simple como medir el conocimiento por medio de pruebas escritas u orales, en las que solo se daba importancia al conocimiento que se tuviese sobre algún tema, pero en la actualidad no es solo ese factor el que se toma en cuenta, también es necesario el ser y el saber hacer. En la evaluación son indispensables distintas herramientas para evaluar, por lo que con anterioridad se han aplicado en todo el proceso.

Los instrumentos de evaluación admiten diferentes clasificaciones, según la orientación pedagógica y didáctica a que se refieran. Lo cual significa que poseen diferentes usos y aplicaciones, tales como los que a continuación se describen:

##### **Lista de cotejo.**

Consiste en un listado de aspectos a evaluar como son (contenidos, habilidades, competencias, conductas, etc.). Su nombre en inglés es chacking list, y es básicamente entendido como un instrumento de verificación. Es decir, actúa como un mecanismo de revisión durante el proceso de enseñanza-aprendizaje de ciertos indicadores prefijados y la revisión de su logro de la ausencia del mismo.

Dependiendo del enfoque que se le quiera asignar, puede evaluar cualitativa o cuantitativamente. De igual manera, puede evaluar con mayor o menor grado de

precisión o de profundidad. Se considera también como un instrumento que permita intervenir durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que puede graficar estados de avance o tareas pendientes. Por tanto, las listas de cotejo poseen un amplio rango de aplicaciones, y pueden ser fácilmente adaptadas según la circunstancia requerida.

### Lista de cotejo

Indicadores	Si	No
Existe una correcta estructuración del curso-taller (inicio, desarrollo y cierre).		
Manifiesta dominio del contenido y rigurosidad conceptual de la disciplina que enseña.		
Comunica a los docentes y directivos el aprendizaje esperado de la clase.		
Las actividades de enseñanza-aprendizaje son coherentes con el aprendizaje de la clase.		
Organiza adecuadamente el trabajo de los docentes y directivos en el aula.		
La metodología y los recursos didácticos que utiliza ayudan al logro del aprendizaje de la clase.		
Organiza bien el tiempo en el salón de clase y se da a conocer a docentes y directivos.		
Promueve un buen clima de relaciones interpersonales en el aula.		
Utiliza las aportaciones de los docentes y directivos para retroalimentar a todo el curso.		
Utiliza estrategias para crear y mantener un ambiente organizado dentro del aula.		
Atiende a la diversidad dentro del aula.		
Su lenguaje es apropiado para el nivel de los asistentes al curso-taller.		
Incentiva a los docentes y directivos continuamente a trabajar en función del aprendizaje propuesto.		
Reacciona positivamente frente a las acciones de los docentes y directivos.		

**LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR EL CURSO IMPARTIDO, EL DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR Y SU AUTOEVALUACIÓN.**

Nombre del curso: \_\_\_\_\_

Nombre del instructor: \_\_\_\_\_

Sede: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** De los siguientes enunciados marque con una X la respuesta que mejor refleje su evaluación del Curso-Taller, del Instructor y su autoevaluación.

<b>EVALUACIÓN DEL CURSO</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>
<b>ENCUADRE</b>			
1.- Dio a conocer el nombre y los objetivos del curso-taller.			
2.- Dio a conocer las reglas para evaluar el curso-taller.			
3.- Pasó lista al inicio de las sesiones del curso-taller.			
<b>DESARROLLO</b>			
1.- Los temas fueron pertinentes de acuerdo con los objetivos.			
2.- Desarrolló los temas del curso de acuerdo con los objetivos.			
3.- La extensión de los temas fue adecuado.			
4.- Las actividades durante el curso-taller fueron variadas.			
5.- Presentó un número de ejemplos suficientes para entender los temas.			
6.- Promovió el trabajo colaborativo.			
7.- Manejó una variedad de material durante el curso.			
8.- Al final de cada sesión recuperó las evidencias de los participantes.			
<b>CIERRE</b>			
1.- Realizó una retroalimentación general.			
2.- Retomó las experiencias de los participantes para realizar la plenaria de cierre de cada sesión			
<b>EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR</b>			
1.-Se presentó el instructor.			
2.- Su lenguaje fue claro.			

3.- El trato hacia los docentes y directivos fue amable.			
4.- Permitió que se expresaran todos aquellos que pedían la palabra.			
5.- Mostró amplio conocimiento de las temáticas abordadas en el curso.			
6.- Motiva en todo momento para lograr la participación activa de los asistentes.			
<b>AUTOEVALUACIÓN</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Nunca</b>
1.- Participé activamente en las sesiones.			
2.- Asistí a todas las sesiones.			
3.- Cumpí con todas las actividades.			
4.- Cumpí con todos los productos como evidencias de las sesiones.			

¿Qué cambios consideras que vas a realizar en tu práctica Docente y como Directivo, como resultado de la participación de este curso?

OBSERVACIONES O SUGERENCIAS DE MEJORA



# **CAPÍTULO V**

# **ANÁLISIS DE LOS**

# **RESULTADOS**

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 5.1 Análisis teórico del proceso

En el primer Capítulo se hizo un análisis y diversas investigaciones acerca del contexto histórico social del término Coaching para lo cual se citó a Echeverría, Rafael, Arqueros F. M. Trinidad, Duhne Carmen, Ramiro Garza Leal, Ana María Quintanilla, entre otros, ya que se ha considerado que el Coaching Directivo es, al mismo tiempo, una práctica, un arte, una disciplina y una metodología que echa mano de un conjunto de herramientas lingüísticas, emocionales y corporales para desprender un proyecto de oportunidad de vida en una persona con el objetivo de ayudarlo a ver más allá de lo que ese esquema le permite.

Así mismo el coaching va más allá de una investigación conversacional con otro; es una particular visión de la vida, una especial forma de relacionarse con los demás. Es, en muchos sentidos, el estadio superior del liderazgo y un acto que busca entender el alma humana para ayudar al otro a vivir y trabajar con mayor plenitud.

En este trabajo de investigación fue muy importante analizar que a los directores en los centros educativos de hoy, les toca aprender a vivir en un mundo donde la competitividad, la globalización y la tecnología provocan cambios continuos en su forma de trabajar. El ambiente demanda cada día más eficacia y eficiencia en el desempeño laboral, así como la necesidad de desarrollar competencias para generar mejores resultados, como escuchar con eficiencia, hacer juicios objetivos, dar y recibir retroinformación efectiva, manejar conflictos, generar y cumplir con los compromisos adquiridos.

Se optó por investigar a autores como Ubben y Hughes que señalan acerca de las Escuelas Eficaces y definen que para que una institución sea eficaz se requiere que haya un liderazgo creativo y que genere un clima eficaz de aprendizaje.

Se habla de reformas que han ocurrido a través de los años para lograr establecer los parámetros óptimos que debe tener una escuela eficaz; lo cual repercute en la persona que tiene la responsabilidad de dirigir una institución, después de algunas reestructuraciones surge el informe de Coleman en el que explicaba que lo que realmente se requería para que una escuela fuera eficaz era el estatus socioeconómico, las actitudes frente a la escuela, el desempeño escolar, el ambiente académico, la forma de dirigirla, las prácticas docentes y de gestión, el aprovechamiento de los alumnos y las características demográficas.

En este se habla de la problemática presentada en el centro de trabajo (Escuela Secundaria Técnica No. 31), y se explica de manera amplia la situación que está generando ciertas discrepancias por parte de los directivos y que de alguna manera trasciende a docentes y alumnos.

Es aquí donde se observa y se investiga a fondo los factores que están afectando el buen desempeño de los docentes, tanto en su vida profesional como emocional, también se reconoce y se establece que existe un problema al cual se le debe dar solución, por lo tanto se explica la naturaleza de éste haciendo un análisis para que posteriormente se diseñe la propuesta de solución.

Dentro de la justificación se argumenta la importancia de llevar a cabo dicha investigación, es por ello que se describe en ella los beneficios de su aplicación y de su análisis e investigación, para lo cual se sustenta que es muy conveniente discutir sobre el coaching directivo, ya que es el medio para que una persona se desplace hacia un estado de más capacidades.

Se establecieron los objetivos de acuerdo a la problemática observada y al nivel de mejora que se pretende alcanzar mediante una proyección a un año, en base a las necesidades y problemas que se generaron en la Escuela Secundaria Técnica No. 31.

En el Capítulo II, es donde se argumenta el marco teórico, es decir, las teorías existentes que se relacionan a la problemática, para lo cual se hizo un análisis de las Teorías de la Gestión y Dirección Educativas, serán las que se relacionen para tratar a profundidad el tema de investigación.

Sobre Gestión Escolar también otorga a la función directiva un papel relevante, porque implica el tomar decisiones y articular los esfuerzos de los actores y la estructura de la escuela en torno a los aprendizajes de los alumnos. Es decir, el directivo tiene la capacidad de intervenir en todas las dimensiones de la vida institucional para darle sentido a la organización, considerando las intenciones pedagógicas de la escuela.

Otra de las teorías analizadas es la Teoría Directiva, misma que ha sido utilizada para destacar el papel de la dirección de las instituciones escolares como fuente de competencia específica con otras. Dicha teoría busca que tanto el directivo como los docentes observen la realidad que se vive en la escuela con el objetivo de innovar y ajustar constantemente la acción directiva al contexto.

McClelland, D. (1998) mantenía que los rasgos que diferenciaban a las personas más sobresalientes de aquellas que simplemente hacían bien las cosas había que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, entre otras. Así mismo, se menciona que la competencia directiva sólo se logrará desarrollando ciertas capacidades o habilidades directivas; una de ellas es el estilo de dirección que consiste en comprender o disponer la realización de las

cuestiones que se plantean; otra habilidad es el estilo social de los directivos originado por las cualidades, la manera de realizar su trabajo y la forma de liderar la institución; la tercera habilidad es la manera de enfrentar los problemas y toma de decisiones.

Mintzber (2001) argumenta que el trabajo de los directivos es muy abrumador debido a la carga de trabajo que éstos tienen; además de que muchos de ellos no tienen la experiencia ya que antes de ser directores fueron maestros frente a grupo y por lo tanto carecen de una formación adecuada en el ámbito directivo y administrativo, lo que implica un desgaste físico y emocional.

La Teoría Directiva ha sido la seleccionada, ya que ésta brinda las normas de una reestructuración de la institución y de los actores que colaboran en ella. Se requiere de directores comprometidos e instruidos para mejorar la calidad de la educación, ya que dentro de esta sociedad del conocimiento predominan las organizaciones inteligentes, con empleados capaces de estar al día en su entorno profesional y de anticipar las expectativas de la sociedad. Por ello la formación de nuevos líderes requiere el desarrollo de competencias directivas, el conocimiento de la institución, el identificar problemas, analizarlos y resolverlos.

Drucker (1967), señala tres funciones primordiales de todo directivo: 1) velar por los objetivos y la filosofía de la institución; 2) generar un trabajo productivo y lograr que el trabajador obtenga resultados; 3) encauzar las influencias y las responsabilidades sociales.

Como se mencionó en este apartado se desarrollan algunos conceptos importantes, desde lo filosófico se hacen explicaciones sobre la ley humana, el hombre, las virtudes, la dignidad; se analiza al hombre desde el enfoque

psicológico, ya que se considera un ser con mucha afectividad, autoconocimiento, autocontrol, actitudes y acciones que lo hacen interactuar con la sociedad.

Haciendo referencia a Antúnez (1998), sugiere algunos principios normativos que estén regidos por valores dentro de una institución de educación escolar como: dignidad humana, justicia social, igualdad de derechos y oportunidades, libertad, participación, transparencia, etc.

Se argumenta la situación actual de la sociedad derivada desde el contexto que ofrece la institución educativa, el papel tan importante es el de la familia; se define también de la Educación basada en competencias y se define una tipología de ellas como: conocimientos, destrezas, actitudes y valores. De igual manera se definen las competencias que un directivo debe desarrollar, pues se considera que la formación de los directivos sustentados en una educación por competencias, ayudará al mejoramiento continuo de las instituciones educativas que se enfocan hacia la calidad; sin embargo, se define al liderazgo como una de las tareas más antiguas del mundo.

Se retoman también algunos conceptos sobre Inteligencia Emocional, con una profunda tradición dentro de las ciencias del comportamiento, así como identificar, expresar, entender y asimilar las emociones y regular las negativas y positivas.

Se analiza profundamente a los sujetos que intervienen en el presente trabajo de investigación, haciendo referencia a los docentes y directivos. Inicialmente se hace una definición de Mayer (1984), en cuanto a las características de las personas para responder y enfrentarse a sus emociones en relación con directivos y docentes de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, se mencionan los cambios cualitativos y cuantitativos que ocurren en la vida del ser humano.

En este proceso se estudió la etapa de la adultez del ser humano ya que comprende de los 18 hasta los 60, edad en la que se ubican los sujetos intervinientes; esta etapa se divide en Adultez temprana y Adultez media. La mayoría de los docentes por el rango de edad se ubica en la Adultez temprana, los cuales se caracterizan por ser estables, seguros, con fortaleza, resistencia física, con funcionamiento intelectual consolidado, autónomos.

El presente trabajo está basado en una normativa en el caso específico de Educación, esto con el fin de regirnos en base a leyes; por lo que se retoma el Artículo 3°, el 31 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Organismos Internacionales que adquieren fuerte relevancia en la discusión mundial sobre las políticas económicas y sociales. En el ámbito educativo, el tema de las agencias internacionales permite articular el debate sobre la internacionalización de las tendencias educativas contemporáneas, la Ley General de Educación, la Ley Federal de los Trabajadores al servicio del Estado, el Reglamento interno de la SEP, así como las Condiciones Generales de Trabajo.

Finalmente se especifican tres alternativas de solución para resolver la problemática presentada en la Escuela Secundaria Técnica No. 31.

En el capítulo III se analiza qué es una hipótesis y su definición de la clasificación que se hace de ellas, es decir, a qué se refieren las hipótesis de investigación como son: las nulas, las alternativas y las estadísticas; para después seleccionar la hipótesis de este trabajo de investigación que influye en la función directiva, en el desempeño de los docentes, así como el mejoramiento académico de los alumnos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31.

Se determinan las variables: independiente y dependientes que se derivan de la hipótesis y se analizan que éstas sean susceptibles de ser medidas y observadas.

En el presente trabajo de investigación se reflejan una variable independiente y dos variables dependientes.

Posteriormente se hace una Operacionalización de las variables en donde se toma en cuenta principalmente la dimensión y a partir de ella deriva la sub-dimensión y los indicadores.

Se especifica el término experimento, investigación experimental y sus etapas, la investigación no experimental o Ex Post Facto, la investigación cuasi-experimental; interrelacionando estas técnicas de investigación podemos estar convencidos de que se lograrán cambios fiables dentro de una investigación como ésta; ya que las técnicas de investigación forman parte fundamental en nuestra sociedad.

Después de haber analizado los diferentes tipos de investigación se concluye que la investigación que se llevará cabo en este trabajo será un diseño no experimental, ya que los hechos ocurren en las personas y no es viable cambiar su forma de pensar o de actuar.

A continuación se presenta una breve descripción de la investigación exploratoria, de la investigación descriptiva, de las investigaciones correlacionales y las explicativas, para especificar definitivamente la que se aplicará en esta tesis, para lo cual lo más conveniente es aplicar la investigación descriptiva, ya que ésta ayudará a definir a fondo las deficiencias en la función directiva y sus consecuencias en el desempeño educativo.

Se cita a Ogaña (2003), con el objetivo de que se defina qué es una población, en qué consiste y porqué es tan importante dentro de este trabajo de investigación; de acuerdo a lo anterior se especifica la muestra, es decir, tomar una parte de la

población para poder trabajar con ellos en la aplicación de la propuesta y analizar los resultados arrojados, ya que no será posible trabajar con toda la población por razones tanto económicas como operativas.

Como consecuencia de varios análisis, la población a la que se le aplicará el instrumento de evaluación serán 23 docentes y a 5 directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31. Consecuentemente se estudió el tipo de instrumento más factible y más apropiado, ya que éste se aplicaría de acuerdo al tipo de problema presentado y según las necesidades de la población; se analizaron; los tipos de indicadores, dimensiones, la cantidad de ellos, los cuales resultaron fáciles de medir, observar y registrar por medio de un instrumento.

Para concluir definitivamente el tipo de instrumento, anteriormente se hizo una tabla de Operacionalización de las variables y se decidió un cuestionario para directivos y docentes con 23 reactivos; las interrogantes estuvieron alineadas para recabar información en cuanto a su funcionalidad y forma de dirigir y gestionar que se maneja en la institución. Mediante este cuestionario se realizó un análisis estadístico por lo que se diseñó un instrumento de medición de tipo cuantitativo en donde se muestran preguntas cerradas.

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo durante una semana, en donde de manera personal se estuvo presente con cada docente y directivo encuestados, con la finalidad de disipar dudas y observar las reacciones que expresaban cada uno, al recopilarse todos los cuestionarios, se analizaron las respuestas mediante una tabla de datos en donde se hizo hincapié en la escala valorativa de los reactivos; se contó el número de veces que los docentes y directivos valoraron la pregunta y se calculó el porcentaje logrado.

Se graficaron las preguntas de los cuestionarios con el porcentaje alcanzado y se confirmó que efectivamente los directivos muestran diferentes estilos de realizar su función directiva y que realmente se requiere la aplicación del Coaching directivo, ya que se requiere de un líder comprometido y responsable que sugiera la manera de dirigir la institución, que se incluya más con sus colaboradores, que implemente mejoras en el trabajo en equipo y genere un clima laboral favorable.

En el Capítulo IV se explica y se precisa todo lo relacionado acerca de la propuesta de intervención que se aplicará en la Escuela Secundaria Técnica No. 31, de la ciudad de Aguascalientes, con el fin de dar solución a la situación que se demuestra. La propuesta consistirá en la impartición de un curso-taller, que tendrá 12 sesiones en un horario sabatino; cada sesión tendrá una duración de cuatro horas y se está convocando tanto a directivos como a los docentes con la inquietud de ser futuros directivos.

El curso-taller tendrá valor escalafonario al cual estarán invitados especialistas expertos en el tema para ofrecer algunas sesiones. Una de las prioridades de este curso es generar una forma diferente de pensar y actuar, romper paradigmas, ser más visionarios, innovar ideas y transformar el entorno laboral y brindar una mejor enseñanza de calidad, que tengan otras perspectivas del perfil que debe asumir un director.

El presente curso-taller tendrá varios medios de difusión como trípticos, convocatorias y a través de las TIC, para lo cual, en cada sesión se les brindará a los asistentes el material de apoyo necesario, los temas a tratar están basados en la normativa que requiere saber un líder con relación a la institución educativa, las actividades fueron planeadas de acuerdo al objetivo y contenido a analizar en cada sesión y recapitadas y apropiadas a las personas que acudirán. Con relación a la evaluación de las sesiones y del curso-taller en general, será a través de listas de cotejo, aplicando la autoevaluación y una escala estimativa.

## **5.2 Valoración crítica de los aprendizajes.**

El presente trabajo de investigación ha representado sin duda alguna, uno de los retos más importantes en la etapa de estudiante, ha sido uno de los mayores y mejores trabajos de investigación llevados a cabo a lo largo de mi vida, pues se ha destinado gran parte de mi tiempo, esfuerzo, dedicación y un gran espíritu en su elaboración, con la finalidad de investigar, conocer y analizar aspectos importantes sobre la función de la dirección.

Así como de las personas que se despliegan en el día a día en este ámbito educativo, para superar aspectos que deben funcionar mejor, para romper paradigmas, que resultan viejos y obsoletos, ya que toda institución requiere de una dirección más ágil, flexible y participativa, en donde cada persona sea cada vez más responsable, visionaria y con capacidad de toma de decisiones de acuerdo con los objetivos de la institución.

Se debe aceptar que al inicio cuestionaba ¿cómo es que la Universidad Panamericana no implementa otras formas de titulación?, que sean más accesibles para los alumnos, haciendo el comparativo con otras Universidades; pero conforme se fue avanzando en la investigación, tanto al leer como al seleccionar la información; me doy cuenta de que el elaborar una tesis, representa una experiencia muy enriquecedora para quien la realiza, pues se amplía un panorama en cuanto a los diversos temas, al conocimiento de varios autores y sus grandes aportaciones; el conocimiento que se recibe es extraordinario y sobre todo la claridad de las ideas y de las enseñanzas, sin duda alguna, se superan día a día.

El tema sobre el Coaching directivo, y su trascendencia en el personal docente y en el rendimiento de los alumnos, fueron temas que evidentemente me han dejado

experiencias que han sido muy significativas en cuanto a enseñanzas nuevas; lo cual resulta muy motivante para desarrollarlo dentro de la actividad laboral de la institución, con la finalidad de cambiar el clima laboral y las relaciones interpersonales entre directivos y docentes.

Parece increíble cómo un trabajo de investigación te ayuda a crecer como ser humano, pues los distintos sentimientos que se experimentan como el miedo a enfrentar lo desconocido, la angustia, el temor al fracaso, la inseguridad, entre otras emociones y que finalmente te puedes dar cuenta, que tienes la capacidad de obtener todo lo que te propones; que una vez iniciado cualquier proyecto en la vida, se tiene que tener mucha disciplina, esfuerzo y dedicación para superar las metas propuestas.

No es fácil redactar o mejor dicho, plasmar en el papel, la ardua tarea al investigar y lo que ello implica, como el leer, volver a investigar, seleccionar la información adecuada, buscar autores relacionados al tema; sin embargo, he aprendido que lo que realmente vale la pena, es aquello que más nos cuesta trabajo y sobre todo que para alcanzar objetivos en la vida, es necesario padecer para valorar el esfuerzo realizado. Estoy convencida de que no existe reto cuando se tiene la firme convicción de alcanzar tus metas en aras de mejorar y cambiar nuestra forma de dirigir como futuros directivos.



### **5.3 Conclusiones**

Este trabajo de investigación estuvo sustentado en diversos autores especializados en el tema del Cauching Directivo, Cauching Ontológico, Teoría Directiva y la Gestión Escolar, quienes con sus aportaciones enriquecieron de manera extraordinaria la investigación y el proyecto que se diseñó desde un inicio para esta tesis.

Autores que sin lugar a duda son personas capacitadas y especializadas dentro de la rama educativa, entre los que destacan (Psicólogos, Maestros, Científicos, Pedagogos, Sociólogos, Doctores y filósofos, entre otros) y que han contribuido con grandes aportaciones a nivel mundial, con el propósito de ofrecer conocimientos y aprendizajes a directivos, docentes y especialistas involucrados en el ámbito educativo, sobre métodos y estrategias que vayan de acuerdo con las exigencias de la sociedad actual.

Se han analizado teorías en esta tesis que proceden de autores altamente preparados y que han expuesto al mundo herramientas y conocimientos extraordinarios, que gracias a sus maravillosas aportaciones considerables generaciones de alumnos han asimilado y llevado a la práctica dichos aprendizajes que favorecen las relaciones humanas, las cuales han sido valoradas y analizadas con el único fin de ser personas preparadas y a la vez capacitadas para desempeñar de manera óptima su función y cubrir las expectativas tanto en el ámbito laboral como en el profesional.

Posteriormente al haber seleccionado la problemática y el objeto de estudio de esta investigación, se fueron analizando las maneras de proporcionar una solución, es por ello que se diseñaron diversas estrategias para conocer de qué manera influía la función directiva hacia los docentes; este instrumento de medición y valoración se realizó a través de un cuestionario dirigido principalmente a directivos y docentes en activo de la institución señalada.

Gracias a sus respuestas se pudo valorar que efectivamente existen cosas que no funcionan bien como algunas personas suponen, ya que los docentes no se sienten apoyados observan mucha desorganización dentro de la institución, falta de autoridad, falta de comunicación y de motivación para brindar un buen desempeño en su quehacer educativo.

Se obtuvo un porcentaje de las reincidencias de los directivos y docentes encuestados y de sus inconformidades; de acuerdo a esta situación se definieron estrategias que apoyarán a los docentes a enfrentar las problemáticas presentadas; esto a través de la aplicación de un curso-taller en donde se impartirán temas, se analizarán textos, videos, películas, se aplicarán técnicas relacionadas con la situación existente.

El presente trabajo de investigación proyecta diversos conocimientos obtenidos, en relación a la enorme cantidad de información estudiada, así como el observar la realidad en la que se labora dentro de la comunidad escolar, ya que es imprescindible que se genere un cambio efectivo, desde la gestión, administración, organización, metas y objetivos, así como fomentar las relaciones interpersonales entre directivos y docentes.

El objetivo de este proyecto es ofrecer herramientas y desarrollar capacidades para un mejor desempeño a nivel directivo, a través de dinámicas, conferencias y técnicas, con el objetivo de que docentes y directivos estén conscientes de su papel dentro de la institución donde se labora, e identifiquen sus necesidades profesionales que deben alcanzar.

**“Sólo es útil el conocimiento que nos hace mejores”**

**Sócrates**



# BIBLIOGRAFÍA

Alcalá, M. (2002). El Coaching una herramienta para desarrollar el potencial. 2002.

Antunez, R. (1998). Las claves del cambio en la Escuela. Madrid. La Muralla

Arqueros F. M. Trinidad, El Coaching en las Organizaciones 279 JIMCUE´09 - IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching: Universidad – Empresa (23, 24 y 25 noviembre, Madrid) Págs. 273 – 284

Arranz, M. (2009), *Autoridad: Misión de educa hacia la madurez*, No. 11, p. 6 *Educamos en CyL*.

Autoritarismo y Permisivismo. (2009). Revista Española de Pedagogía.

Babbie, E. (1979). Fundamentos de la Investigación social, Brouwer, Desclee

Berbis Swap. (2009). El mundo de las Divisas y las Finanzas Internacionales.

Cardona, P. y Chinchilla, N., «Cuestionario de Competencias Directivas (CCD)», IESE, Barcelona, 1998.

Casanova, Ma. (1998). La evaluación educativa. México-España. La Muralla.

Carretero, M. (2009). El Constructivismo y Educación. Editorial Paidós 1ª. Edición Buenos Aires, Argentina, 224 p.

Comenio, J. (1970). Didáctica Magna, Porrúa, México.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, DOF 08-10-2013

De la Puente, F. (2013). Educadores Maristas, Catholic, net Inc.

De la Corte, J. (2012). La figura del “coaching” en el ámbito laboral.

Delors, J. (1996) La Educación encierra un tesoro. Ed. UNESCO. Madrid.

Díaz, B. A e Inclán, E. C. (2001). El Docente en las Reformas Educativas: Sujeto o ejecutor de proyectos ajenos, Revista Iberoamericana.

Duhne, Carmen Ramiro Garza Leal, Ana María Quintanilla, (2007). Coaching Ejecutivo Ed. Trillas, México.

Echeverría, R. (1994). La Ontología del lenguaje, Ediciones Pedagógicas Chilenas, Santiago de Chile.

Erikson, E. (1956). Etapas del desarrollo, Estados Unidos, Karlsruhe.

Especialista en Kaizen – Just in Time – Seis Sigma 30 de Noviembre de 2005  
Consultora Lefcovich & Asociados.

Eurídice Bandres. Boletín sobre Formación Docente, Agosto 2011 Nro. 217.

Expósito Santana Heriberto. Teorías y Tendencias Pedagógico - Filosófica para la Utilización de las Computadoras en la Enseñanza. Revista Pedagogía Universitaria Vol. 8 No. 2, 2003. Universidad Central de Las Villas.

Flores, F. Coaching, 2009

Taylor, F. (1903). Shop Management Mc Graw-Hill Interamericana Editores.

Goleman, D. y Cary Cherniss (2001). The Emotionally Intelligent Workplace, Ed. Kairós, S.A. Barcelona.

Gorrochotegui-Martell, A. (2011). Un modelo de Coaching en Directivos Escolares. agorro@gmail.com

H. L. Gray (1980). Teoría de las Organizaciones Educativas.

Hawkins, B y Pettey, T. "Coaching para el Cambio Organizacional", en coord. Goldsmith, Lyons y Freas. Facultad de Derecho. Universidad de Huelva.

Hernández, R. (2001). Metodología de la Investigación, México, McGraw-Hill

Imai, Masaaki – (1998). Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo – McGraw Hill.

Lefcovich, M. (2009). Consultor en Administración de Operaciones y Estrategia de Negocios. Especialista en Kaizen y Seis Sigma. Corporación Autónoma Regional de Santander.

Lemus, L. (1969). Pedagogía, temas fundamentales, Argentina, Kapelusz.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. 07 DE MAYO DE 2013

Ley General de Educación DOF 11-09-2013.

Maldonado, A. (2000). Los Organismos Internacionales y la Educación en México. El caso de la Educación Superior y el Banco Mundial en Perfiles Educativos, Vol. 22 No. 87 pp. 51-75.

Mayer, R. (1984). Cómo negociar con éxito, Buenos aires, Robinbook.

Mintzberg, H. (2001). Diseño de Organizaciones Eficientes, Argentina, El Ateneo.

Moráquez, F. (2006:39). Criterios de calidad orientados a la población para páginas de Salud. Barcelona, Herder.

Moreno, Ma., Departamento de Orientación, IES Mercurio, [edu.jccm.es/ies/mercurio/ORIENTAC/index.html](http://edu.jccm.es/ies/mercurio/ORIENTAC/index.html)

Ogaña, S. (2003:39). Tu empuje hacia el después. España, Arona.

Oiberman, Irene y Dirie, Cristina, (2011). La Profesión Docente en el Mercado de Trabajo Actual.

Pérez, FFG (.2000). Revista Electrónica de La Universidad de Barcelona.

Ponce, R. A. (2003). Administración de Empresas. Editorial: Limusa Noriega. Hapold Roonts – Heinz Administración. Editorial: novena edición. Ed. Mc. Graw Hill 12ª Ed.

Piaget, J. (1948). La Psicología de la Inteligencia, España, Crítica.

Plan de Estudios (2011). Educación Básica, Ed. SEP. México.

Ramió Carles. (1999). Teoría de la Organización y Administración Pública.

Ravier Leonardo. (1938). Management Coaching Economía, Artículo.

Reglamento Interno de la SEP. DOF 24 de enero de 2013.

Rodríguez Jiménez, R., Terrón, M., & Gracia, P. (2010). Recursos Creativos Corporales y uso de la Comunicación no-verbal para el Desarrollo y Evaluación de Competencias Genéricas en Alumnos de Grado.

Rojas Marcos, L. (2001:146). Corazón y mente; claves para el bienestar físico y emocional. Barcelona, Planeta.

Sarramona, J. (2007). Las Competencias Profesionales del Profesorado de Secundaria.

Sayés, J. A. (2012). Facultad de Teología, España conoZe.com

Serrano F. Bernardo y Carbajal P. (2007). Mirar la Práctica Docente desde los Valores, Ed. Trillas, México.

Solórzano Domínguez Nubia, (2001). Manual de Actividades para el Rendimiento Académico. Ed. Trillas, México, Universidad Complutense de Madrid.

Torres, R. M. (2010). Ecuatoriana. Licenciada en Ciencias de la Educación (Ecuador) y Candidata al Doctorado en Lingüística (México).

Ubben, G. C. y Hughes, L. W. (1987). Fortalecer el liderazgo directivo. Estados Unidos, Portal.

Verneaux, R. (1988). Filosofía del Hombre, Barcelona, Herder.

Weisinger, H. (1998). La Inteligencia Emocional, Barcelona, Paidós.

[ebandres@unesco.org.ve](mailto:ebandres@unesco.org.ve) UNESCO-IESALC.

E-mail: [mlefcovich@hotmail.com](mailto:mlefcovich@hotmail.com)

[www.desarrollohumanoonline.com](http://www.desarrollohumanoonline.com)

# ANEXOS

## Anexo No. 1

Cuestionario aplicado a **Docentes** de la Escuela Secundaria Técnica No. 31. El presente cuestionario es elaborado para una investigación de tipo educativo que se está realizando como parte de una Tesis, para obtener el grado de Maestría en Gestión y Dirección de Centros Educativos, en la Universidad Panamericana.

No hay respuestas correctas, ni incorrectas.

**Instrucciones:** De la siguiente escala elija el grado de funcionalidad que considera tiene como directivo.

Considerando que 1 es más y 5 es menos.

	1	2	3	4	5
1.- ¿Con qué frecuencia la forma de dirigir es asertiva y se consolida el trabajo educativo?					
2. ¿Qué tan significativo considera su trabajo como Directivo?					
3. ¿En qué grado recibe su apoyo como Directivo?					
4. ¿Con qué frecuencia propone asesoría personalizada al personal Docente?					
5. ¿En qué medida considera usted se da el acompañamiento profesional por parte del Director de la Escuela?					
6. ¿En qué grado es pertinente su actividad como Director?					
7. ¿En qué medida controla sus emociones ante cualquier situación?					
8. ¿Con qué frecuencia se involucra en el trabajo de sus colaboradores?					
9. ¿Conoce sus metas personales y profesionales?					
10. ¿Con qué frecuencia refleja cierta resistencia al trabajo?					

**Instrucciones:** Marque con una x la opción que considere define mejor la forma de desempeñar la labor del director, considerando la siguiente escala:

Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Nunca.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
11. ¿En qué grado busca innovar y ajustar la acción de su función directiva?				
12. ¿En qué grado su estilo directivo desarrolla autoestima y determinación?				
13. ¿Al identificar problemas, los analiza y busca alternativas para resolverlos?				
14. ¿En qué grado considera si se dedica el tiempo institucional al aprendizaje?				
15. ¿Cómo considera usted la cantidad de tarea que se deja a los alumnos?				
16. ¿Con qué frecuencia busca lograr un crecimiento humano y ser más efectivo en los resultados de su función directiva?				
17. ¿En qué medida facilita el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores?				
18. ¿Con qué frecuencia reflexiona sobre sus propias acciones?				
19. ¿En qué grado sus habilidades comunicativas favorecen sus relaciones interpersonales?				
20. ¿En qué medida hace más efectivo el desempeño de los equipos de trabajo?				
21. ¿En qué medida integra a sus colaboradores con los objetivos de la institución?				
22. ¿Con qué frecuencia escucha las necesidades de sus colaboradores?				
23. ¿En qué grado se enfoca a animar, guiar y enseñar a las personas que laboran en la institución?				
24. ¿Para ser competitivo, en qué grado desarrolla destrezas y habilidades, así como una dirección más ágil, flexible y participativa?				
25. ¿Con qué frecuencia promueve la comunicación, da libertad para trabajar y permite la innovación?				

## Anexo No. 2

Cuestionario aplicado a **Directivos** de la Escuela Secundaria Técnica No. 31.

El presente cuestionario es elaborado para una investigación de tipo educativo que se está realizando como parte de una Tesis, para obtener el grado de Maestría en Gestión y Dirección de Centros Educativos, en la Universidad Panamericana.

No hay respuestas correctas, ni incorrectas.

**Instrucciones:** De la siguiente escala elija el grado de funcionalidad que considera tiene como directivo.

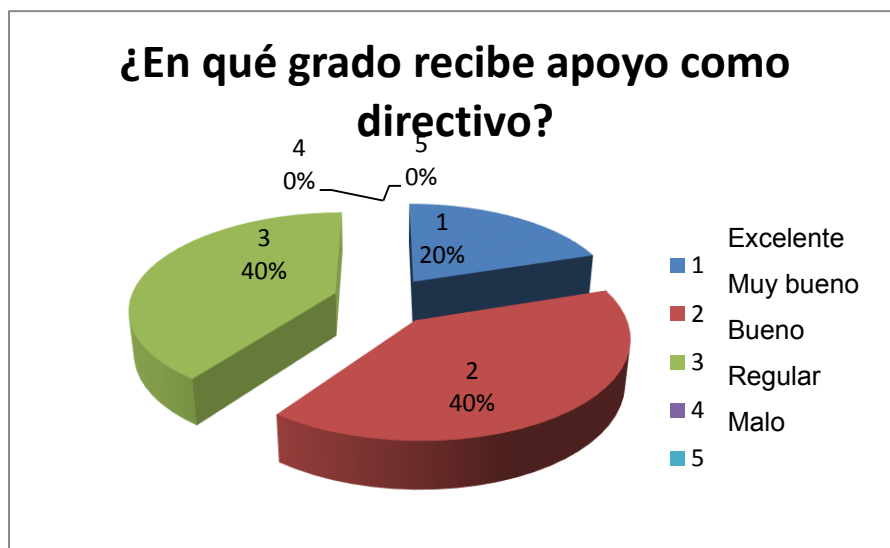
Considerando que 1 es más y 5 es menos.

	1	2	3	4	5
1.- Con qué frecuencia la forma de dirigir es asertiva y se consolida el trabajo educativo?					
2. ¿Qué tan significativo considera su trabajo como directivo?					
3. ¿En qué grado recibe su apoyo como directivo?					
4. ¿Con qué frecuencia propone asesoría personalizada al personal docente?					
5. ¿En qué medida considera usted se da el acompañamiento profesional por parte del director de la escuela?					
6. ¿En qué grado es pertinente su actividad como director?					
7. ¿En qué medida controla sus emociones ante cualquier situación?					
8. ¿Con qué frecuencia se involucra en el trabajo de sus colaboradores?					
9. ¿Conoce sus metas personales y profesionales?					
10. ¿Con qué frecuencia refleja cierta resistencia al trabajo?					

**Instrucciones:** Marque con una x la opción que considere define mejor la forma de desempeñar la labor del director, considerando la siguiente escala: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Nunca.

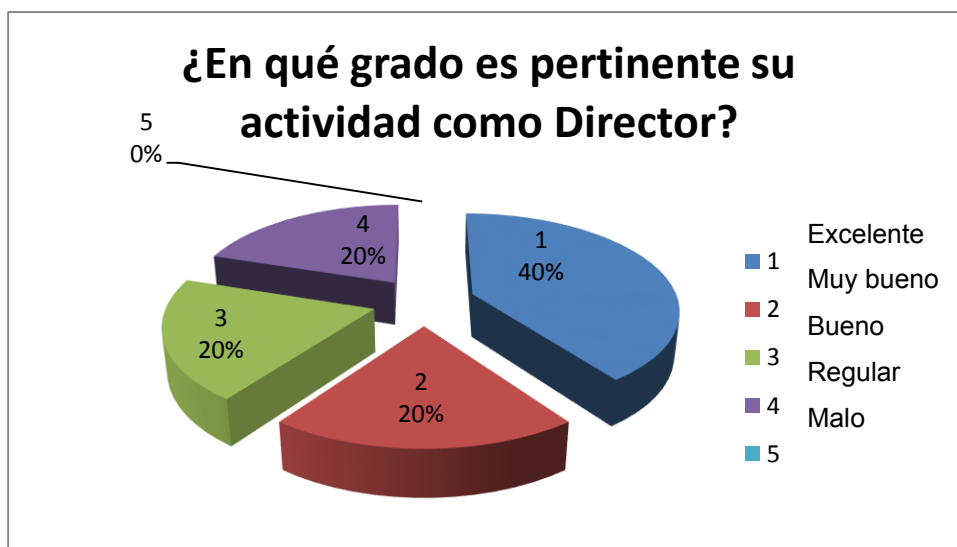
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
11. ¿En qué grado busca innovar y ajustar la acción de su función directiva?				
12. ¿En qué grado su estilo directivo desarrolla autoestima y determinación?				
13. ¿Al identificar problemas, los analiza y busca alternativas para resolverlos?				
14. ¿En qué grado considera si se dedica el tiempo institucional al aprendizaje?				
15. ¿Cómo considera usted la cantidad de tarea que se deja a los alumnos?				
16. ¿Con qué frecuencia busca lograr un crecimiento humano y ser más efectivo en los resultados de su función directiva?				
17. ¿En qué medida facilita el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores?				
18. ¿Con qué frecuencia reflexiona sobre sus propias acciones?				
19. ¿En qué grado sus habilidades comunicativas favorecen sus relaciones interpersonales?				
20. ¿En qué medida hace más efectivo el desempeño de los equipos de trabajo?				
21. ¿En qué medida integra a sus colaboradores con los objetivos de la institución?				
22. ¿Con qué frecuencia escucha las necesidades de sus colaboradores?				
23. ¿En qué grado se enfoca a animar, guiar y enseñar a las personas que laboran en la institución?				
24. ¿Para ser competitivo, en qué grado desarrolla destrezas y habilidades, así como una dirección más ágil, flexible y participativa?				
25. ¿Con qué frecuencia promueve la comunicación, da libertad para trabajar y permite la innovación?				

Anexo No. 3



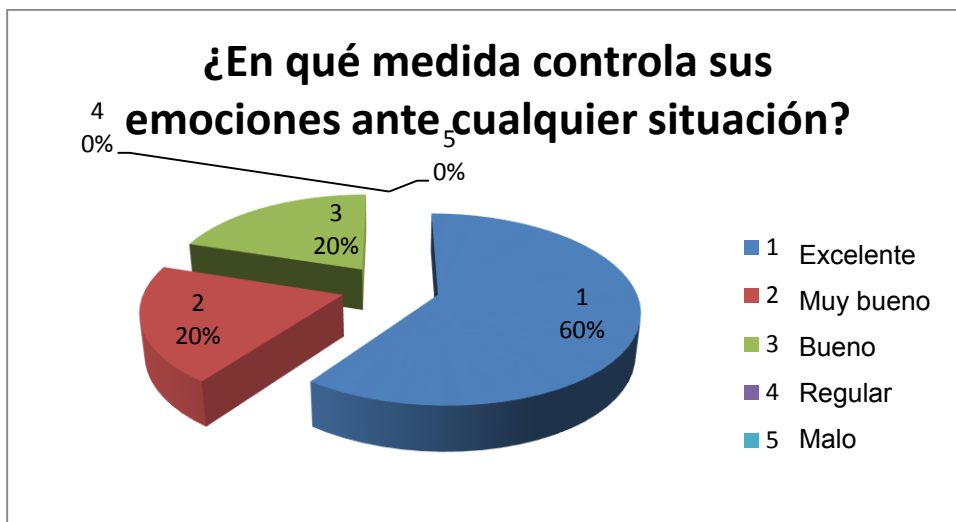
Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

El 40% del personal encuestado afirma que es muy bueno el apoyo recibido del Director a los docentes, sin embargo, otro 40% menciona que es bueno el apoyo que se brinda a los docentes. Sólo el 20% lo considera excelente.



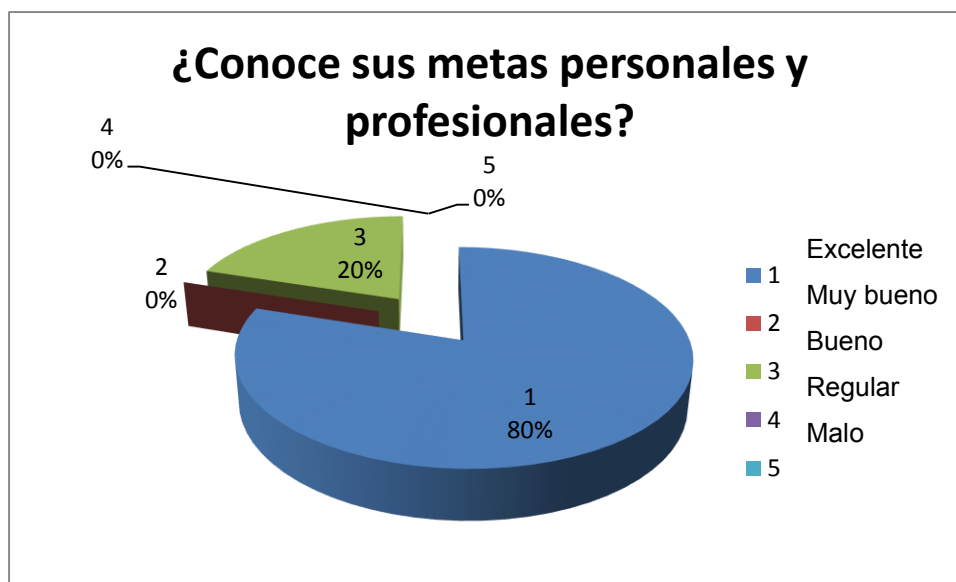
Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

La mayoría del personal encuestado, representado por el 40% considera que es excelente la actividad del Director, sin embargo el 60% restante divide su criterio en lo que ellos consideran como muy bueno, bueno y regular (20% cada uno).



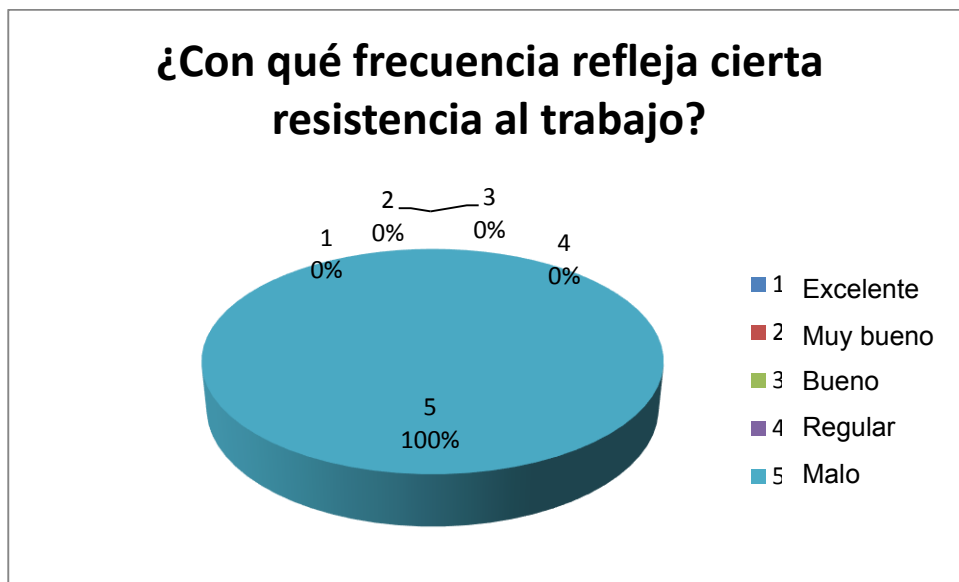
Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

El 60% considera que el control de las emociones logra ser controlado de manera excelente, mientras que el 40% restante, dividido en igual de condiciones, considera que el control es muy bueno y en ocasiones, bueno.



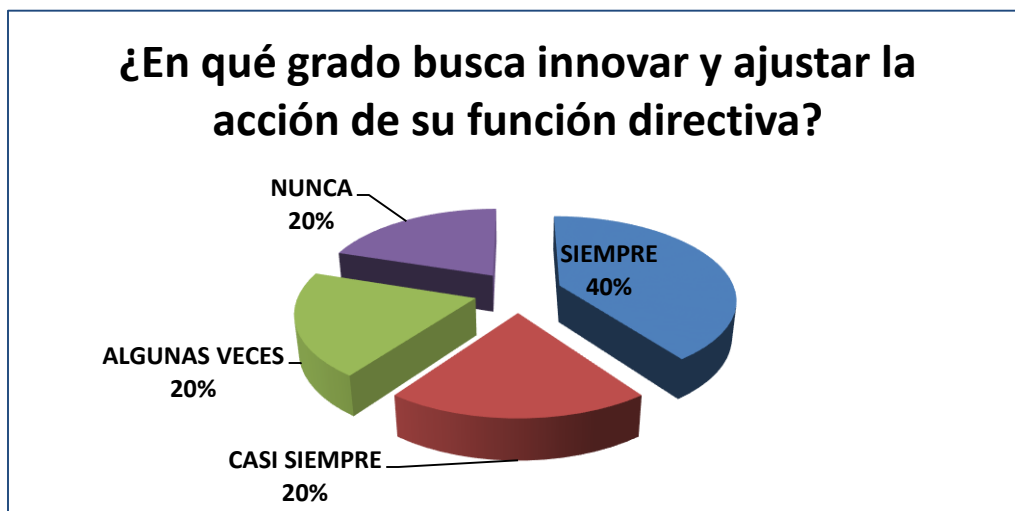
Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

La minoría del personal encuestado considera que conoce de buena manera sus metas personales y profesionales, siendo el 80% representado por la mayoría, quien considera que el conocimiento es excelente.



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

El 100% del personal considera que no existe resistencia al trabajo, por lo que la frecuencia reflejada es mala.



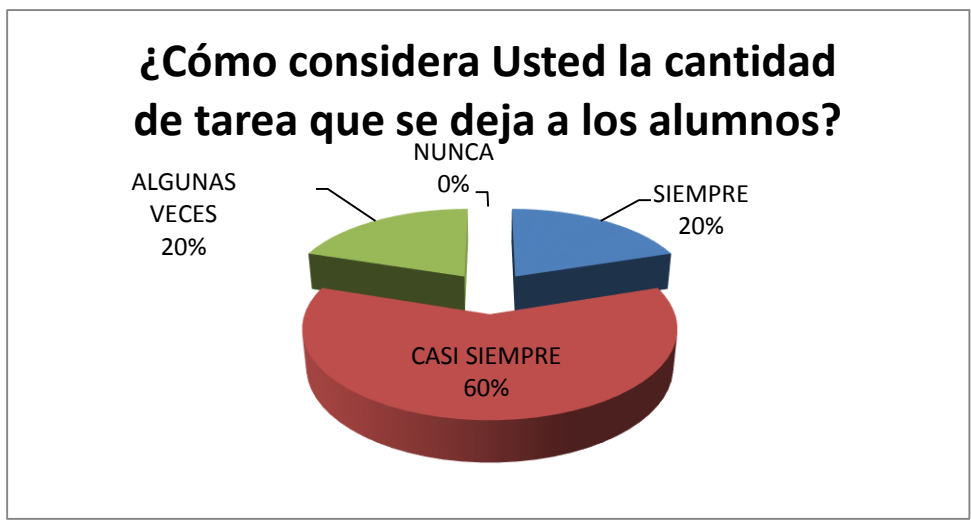
Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

El 60%, dividido en tres partes iguales, considera que algunas veces, casi siempre o nunca buscan innovar y ajustar la acción de su función directiva. El 40% restante considera que esta acción se da siempre.



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

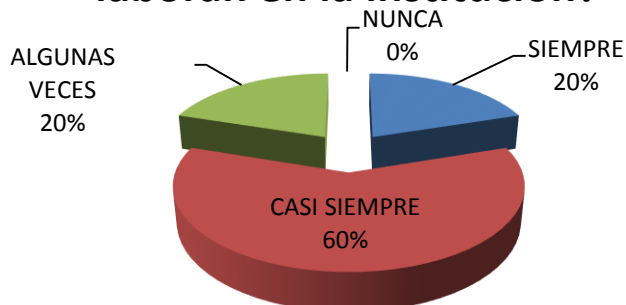
La mayoría del personal encuestado, representada por el 60% refleja que sólo algunas veces se logra un desarrollo en la autoestima y determinación. El 40% que representa a la minoría, dividido en partes iguales, considera que siempre o casi siempre se desarrolla autoestima y determinación.



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

Como tarea y función principal del Director es el involucramiento en todas las actividades de su cuerpo docente, por lo que el 60% considera que la cantidad de tarea encomendada a los alumnos casi siempre es buena. El 20% considera que algunas veces y el otro 20% que siempre es buena la cantidad de tarea dejada a los alumnos.

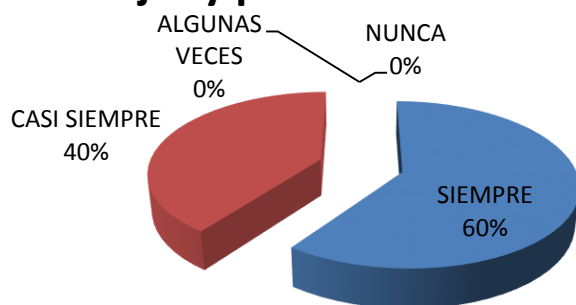
### ¿En qué grado se enfoca a animar, guiar y enseñar a las personas que laboran en la institución?



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

El 60% considera que casi siempre se logra un correcto enfoque en animar, guiar y enseñar a las personas que laboran en la institución, el 20% siempre y el 20% restante algunas veces.

### ¿Con qué frecuencia promueve la comunicación, da libertad para trabajar y permite la innovación?



Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Escuela Secundaria Técnica No. 31, Octubre, 2013

El 60% considera que siempre se promueve la comunicación, da libertad para trabajar y permite la innovación, el 40% restante casi siempre promueve la comunicación.