

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**PROPUESTA PARA REALIZAR COACHING EJECUTIVO Y DE EQUIPOS  
A LOS COMITES DE CALIDAD DE 12 COLEGIOS PUBLICOS DE  
CUCUTA Y NORTE DE SANTANDER**

**ENID CLARITZA FERRER PABON**

**COD: 201223357**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**TRABAJO DE GRADO ESPECIALIZACION EN GERENCIA  
ESTRATEGICA**

**PROGRAMA EN COACHING GERENCIAL**

**CUCUTA**

**2015**



**PROPUESTA PARA REALIZAR COACHING EJECUTIVO Y DE EQUIPOS  
A LOS COMITES DE CALIDAD DE 12 COLEGIOS PUBLICOS DE  
CUCUTA Y NORTE DE SANTANDER**

**Presentado por: ENID CLARITZA FERRER PABON**

**COD: 201223357**

**Presentado a: OLGA TIBADUIZA LEÓN  
Directora de trabajo de grado**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
TRABAJO DE GRADO ESPECIALIZACION EN GERENCIA  
ESTRATEGICA  
PROGRAMA EN COACHING GERENCIAL  
CUCUTA  
2015**

## TABLA DE CONTENIDO

### INTRODUCCION

### OBJETIVOS

1. COMPETENCIAS BASICAS DEL COACH.....	6
1.1 DESCRIPCION DE COMPETENCIAS.....	6
2. COACHING ORGANIZACIONAL.....	7
2.1 APORTES IMPORTANTES DEL PROCESO DE COACHING.....	7
2.2 RESULTADOS ESPERADOS APLICANDO COACHING.....	7
3. EL PODER DE LA CONVERSACION.....	7
3.1 ACTORES Y TEMAS PRINCIPALES A INTERVENIR.....	7
4. MODELOS MENTALES, CREENCIAS Y PARADIGMAS.....	9
4.1 PRINCIPALES CREENCIAS DE LOS ACTORES.....	9
4.2 HOLOGRAFIAS.....	10
5. DE GERENTES A COACH.....	10
5.1 ACTITUDES DE UN LIDER.....	10
5.2 LIDER USANDO COACHING.....	11
5.3 CAMBIOS EN LA CONVERSACION DE UN LIDER.....	12
6. COACHING DE EQUIPOS.....	13
6.1 EQUIPOS A INTERVENIR EN LA SITUACION LABORAL.....	13
6.2 MOMENTOS DE INTERVENCION A LOS EQUIPOS.....	14
7. COACHING COMERCIAL.....	15
7.1 ACTOR A VINCULAR EN EL PROCESO.....	15
7.2 VINCULACION DEL ACTOR POR MEDIO DEL COACHING.....	16

### CONCLUSIONES

### BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

### CASO DE ESTUDIO

La Fundación Empresarios por la Educación hizo la apertura del Capítulo N°12 en la Región de Norte de Santander en Febrero de 2014, desde esta fecha el compromiso fue iniciar un Programa apoyado por Nutresa en 12 colegios públicos de Cúcuta y el área metropolitana, cuyo objetivo es generar una ruta de mejoramiento en diferentes ámbitos como gerencia de procesos, liderazgo y transformación de la cultura y planeación estratégica. Los 12 colegios fueron seleccionados por las Secretarías de Educación teniendo en cuenta diferentes criterios como el compromiso del Rector, bajo nivel de resultados en las pruebas saber, y la no intervención privada en proyectos similares en la misma institución. La metodología de trabajo son reuniones mensuales en la Cámara de Comercio de Cúcuta donde se convoca el Comité de Calidad de cada colegio, compuesto por el Rector, Coordinadores, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes, quienes tienen roles y responsabilidades definidas a través de un plan de trabajo ya establecido. Sin embargo, se han presentado situaciones especiales en las que estos requisitos no fueron del todo avalados y hace falta el compromiso de los Rectores para involucrarse en el proceso.

Si bien el fin del proyecto es transformar la Institución Educativa hacia un pensamiento de mejoramiento continuo en los procesos y en su cultura, este resultado se logra gracias a un verdadero trabajo articulado entre el Rector y su equipo de calidad dentro del colegio público para que el programa refleje plena satisfacción.

En este caso en particular la propuesta es aplicar el Coaching Ejecutivo a cada uno de los Rectores y luego un Coaching de Equipos para apoyar la alineación estratégica organizacional, cuyo objetivo principal es acompañar a los equipos en el desarrollo de su rendimiento y pueda el resultado del conjunto superar con creces al de la suma de las partes.

## OBJETIVOS

- brindar herramientas de liderazgo a los directivos docentes que hacen parte del programa Líderes Siglo XXI.
- Generar una comunicación asertiva entre los Rectores y los equipos de trabajo.
- Lograr la efectividad del programa en el colegio contando con el compromiso de los Rectores.
- Incentivar el compromiso de los equipos.
- Generar nuevos diálogos entre la comunidad educativa.

## **1. COMPETENCIAS BASICAS DEL COACH**

### **1.1 DESCRIPCION DE COMPETENCIAS:**

- **Establecer cimientos: ¿Para qué coaching?**  
Por medio del coaching ejecutivo se puede generar un descubrimiento del Rector en su Ser para reconocer la importancia de su liderazgo dentro de la Institución Educativa y convertirlo en un gestor de cambio social que transforme la vida de los niños de su colegio.
  
- **Relación espontánea con el Rector y el equipo de calidad:**  
Utilizando un estilo abierto, flexible y seguro. El coach se debe centrar en el rapport, generando confianza a través de las palabras y los gestos que permitan la fluidez en la conversación y las preguntas asertivas.
  
- **Escucha activa:**  
El coach debe tener la capacidad de centrarse completamente en lo que dicen y lo que no dicen los equipos, comprender el significado de sus palabras en su contexto para poder generar las preguntas efectivas y lograr una comunicación asertiva.
  
- **Cuestionar con fuerza:**  
Capacidad de hacer preguntas que revelan la información necesaria para obtener el máximo beneficio para la relación entre Coach y los equipos. Esto es necesario para que el proceso no se disperse y se logre a través de estas preguntas un quiebre favorable que transforme la actitud del Rector y sus equipos.
  
- **Gestionar el progreso y la responsabilidad:**  
El coach a través de la comunicación asertiva puede mantener la atención en lo que es importante para los equipos, así mismo entiende y hace

entender que la responsabilidad de la acción cae únicamente sobre el equipo, pues se actúa de acuerdo a la voluntad que tenga cada persona y no se obliga a nadie a hacer lo que no desea.

## **2. COACHING ORGANIZACIONAL:**

### **2.1 APORTES IMPORTANTES DEL PROCESO DE COACHING:**

El proceso del coaching puede ser visto en este caso como una herramienta estratégica para potencializar las fortalezas que tienen los Rectores y sus equipos de trabajo, logrando un descubrimiento de habilidades que se traduzcan en la transformación del Ser de cada miembro del equipo y se vea reflejado en su trabajo diario.

### **2.2 RESULTADOS ESPERADOS A PARTIR DE LA APLICACIÓN DE COACHING:**

- Comunicación asertiva entre el Rector y su equipo de trabajo.
- Mejoramiento de las relaciones interpersonales entre todo el equipo.
- Mejoramiento del desempeño del Rector en el colegio.
- Transformación personal de cada miembro del equipo.
- Generación un impacto positivo en toda la comunidad educativa.

## **3. EL PODER DE LA CONVERSACION**

### **3.1 ACTORES Y TEMAS PRINCIPALES A INTERVENIR:**

- Rectores: Es importante porque en él recae la responsabilidad del proceso de cambio. Se harían preguntas enfocándolo en su función principal de líder movilizador, su direccionamiento y visión hacia el logro de los objetivos.

- Coordinadores: Son indispensables porque son líderes de procesos, tienen a cargo diferentes situaciones dentro de las escuelas y son el apoyo de los Rectores en cuanto a la comunicación efectiva con los docentes y estudiantes. Se harían preguntas desde su rol en la institución: cómo potencializaría la transformación, y temas de trabajo en equipo.
- Docentes: Los docentes son quienes están diariamente en mayor contacto con los niños, así que es importante que reconozcan constantemente el valor que tiene su labor. Así mismo es importante a través de preguntas hacer un autodescubrimiento sobre el papel que desempeñan en la institución, el trabajo en equipo y si sus funciones dentro del Comité se ajustan al perfil de cada uno.
- Padres de familia: Con ellos se articula la formación que reciben los niños en la escuela para que trascienda hasta el hogar. Ellos en el comité también tienen poder de decisión de aspectos importantes que pueden afectar a sus hijos, se harían preguntas enfocadas a fortalecer la comunicación asertiva con los miembros de la institución y potencializar su compromiso con las decisiones del colegio.
- Estudiantes: los estudiantes también participan dentro del Comité de Calidad y se busca a través de las preguntas potencializar su sentido de pertenencia con la Institución Educativa e involucrarlo con acciones concretas con el fin de beneficiar la comunidad educativa.

## **4. MODELOS MENTALES, CREENCIAS Y PARADIGMAS**

### **4.1 PRINCIPALES CREENCIAS DE LOS ACTORES:**

Los Rectores piensan que por los bajos recursos de los estudiantes la escuela debería tener otras prioridades como por ejemplo, fortalecer los comedores escolares, para que así los niños si se involucren con calidad.

Los Docentes piensan que la aplicación del programa en el colegio se traduce en mayor trabajo para ellos.

Los Docentes creen que la situación de los niños no va a cambiar porque los padres de familia no están interesados en saber sobre el rendimiento académico y disciplinario de sus hijos.

Los Docentes creen que programas como el de Nutresa son pasos para que en un mediano plazo se privatice la Educación en Colombia.

Los padres de familia buscan en el colegio un lugar para dejar a sus hijos mientras van a trabajar, no reconocen la importancia de la educación de calidad para sus hijos.

Los padres de familia aún sienten que la Educación es un tema donde sólo debe invertir en gobierno y no permite que se le pida apoyo para realizar una actividad que beneficie sus propios hijos.

Los estudiantes exigen condiciones básicas en sus colegios pero por la limitación de recursos no se pueden desarrollar.

## **4.2 HOLOGRAFIAS PARA ENRIQUECER O CAMBIAR DE LOS ACTORES:**

### Cambiar:

- Creer a los niños pobres, y que por este hecho, así se esfuercen, no pueden tener mejor calidad de vida.
- Creer que un Programa como Líderes Siglo XXI se traduce en más trabajo y papeleo para los docentes, finalmente sin ningún beneficio.
- El Rector sólo debe estar en trámites administrativos y de gestión escolar.
- Quedarse más horas en el colegio para asistir a reuniones del Comité de Calidad es un abuso laboral para los Docentes.

### Enriquecer:

- Un Rector comprometido si genera transformación positiva en la Institución Educativa.
- Trabajar de manera armoniosa potencializando las capacidades de los miembros del equipo para generar cambios positivos en la Institución Educativa.

## **5. DE GERENTES A COACH**

### **5.1 ACTITUDES DE UN LIDER:**

- Escucha activa
- Búsqueda de Compromiso
- Promueve el contacto
- Busca resultados
- Inspire confianza
- Visión a largo plazo

- Trabajo en equipo
- Empatía
- Receptividad

## 5.2 LIDER USANDO COACHING PARA MEJORAR SITUACION LABORAL

Los líderes por medio del Coaching pueden potencializar las fortalezas de los miembros del equipo, entendiendo las diferencias comportamentales como complemento entre ellos a la hora del trabajo en equipo. Es importante identificar por cuál canal el líder se debe comunicar con cada miembro, teniendo en cuenta la polaridad social y los comportamientos de cada persona:

Polaridad Social		Espacio psicológico	
		Distal	Proximal
Relaciones	Razón	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento cuantitativo.</li> <li>- Ven el mundo a través de cifras.</li> <li>- Toman decisiones a largo plazo.</li> <li>- Patrones rígidos de comportamiento.</li> <li>- Enfoque a resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento cuantitativo</li> <li>- Analítico de hechos sociales.</li> <li>- Sentimientos calculados.</li> <li>- Conexión emocional aparente.</li> </ul>
	Sentir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento cualitativo.</li> <li>- Sentimientos profundos.</li> <li>- Emocionales explosivos.</li> <li>- Soñador creativo.</li> <li>- Tiene pocos amigos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento cualitativo.</li> <li>- Intuitivos</li> <li>- Basados en la práctica.</li> <li>- Alta flexibilidad.</li> <li>- Liderazgo por afiliación.</li> <li>- Preocupación por el otro.</li> </ul>

Grafico 1: Tomado del material del Módulo V de Gerentes a Coach Diplomado en Coaching Gerencial.

Otra herramienta que tiene el líder a través del coaching para obtener mejores resultados con el equipo de trabajo es identificando precisamente cual estilo de liderazgo aplicar de acuerdo a la situación laboral. Se debe tener en cuenta el nivel de involucramiento o participación del líder y el nivel de control que debe ejercer sobre el trabajo de los demás.

		Experto	Novato
Participación	Alta	<b>PARTICIPATIVO</b>	<b>COACH</b>
	Baja	<b>DELEGATIVO</b>	<b>DIRECTIVO</b>
		Bajo	Alto
	<b>Control</b>		

Grafico 2: Tomado del material del Módulo V de Gerentes a Coach  
Diplomado en Coaching Gerencial.

### 5.3 CAMBIOS NECESARIOS EN EL ESTILO DE CONVERSACION ACTUAL DE UN LIDER

Las conversaciones de los líderes deben comenzar a ser **Poderosas** para que los miembros del equipo se involucren y puedan generar un eco positivo en toda la comunidad educativa. Estas conversaciones poderosas requieren:

- Escucha activa
- Verificación o retroalimentación
- Positivismo
- Conducir a la acción
- Objetividad
- Empatía

Teniendo en cuenta este estilo de conversación, el líder puede empezar a aplicar la metodología GROW teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- Establecer empatía: conexión afectiva adecuada.
- Escuchar efectivamente: con un nivel de escucha completa en atención a palabras y corporalidad.
- Hacer preguntas utilizando el método embudo:
  1. Pregunta abierta para identificar el tema.
  2. Pregunta aclaratoria para ampliar información.
  3. Pregunta cerrada concreta, en algunos casos la pregunta poderosa, para definir y cerrar.

## 6. COACHING DE EQUIPOS

### 6.1 EQUIPOS A INTERVENIR EN LA SITUACION LABORAL:

Son 12 equipos que hacen parte de los 12 colegios públicos que están involucrados en el programa Líderes Siglo XXI. Los colegios son:

	COLEGIO	UBICACIÓN
1	Alejandro Gutierrez Calderón	Cúcuta
2	Colegio San José del Trigal	Cúcuta
3	Colegio Toledo Plata	Cúcuta
4	Colegio INEM	Cúcuta
5	Julio Perez Ferrero	Cúcuta
6	Colegio Misael Pastrana Borrero	Cúcuta
7	Nuestra señora de Belén	Cúcuta
8	Colegio Pablo Correa León	Cúcuta
9	Colegio Juan Frio	Villa del Rosario
10	Instituto Técnico Municipal Los patios	Los Patios
11	Colegio La Garita	Los Patios
12	Colegio Francisco de Paula Santander	El Zulia

## 6.2 MOMENTOS DE INTERVENCION A LOS EQUIPOS:

El coaching en este caso en específico sería de Equipos con el fin de optimizar el desarrollo organizacional. El líder de cada equipo podrá identificar a través de las categorías del coaching en qué cuadrante se encuentra cada miembro y a partir de allí creará planes de acción e intervención con los mismos.

### Categorías del Coaching

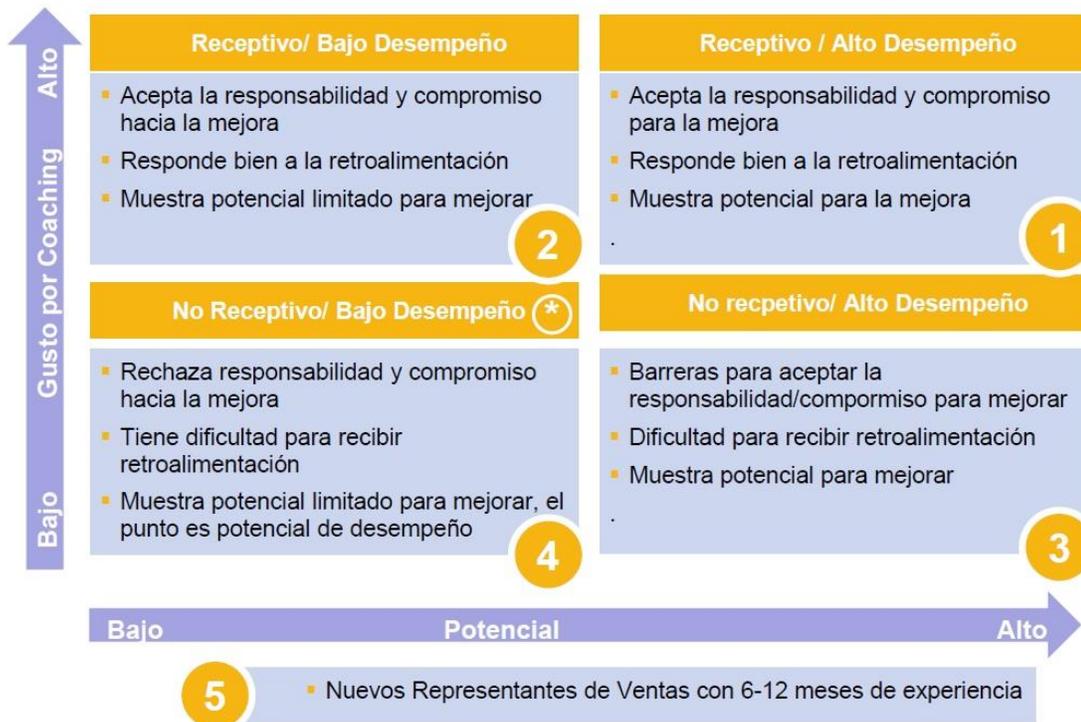


Grafico 3: Tomado del material del Diplomado en Coaching Gerencial, Módulo VI Field Coach

De acuerdo al grafico 3, se ubican los perfiles de los miembros del equipo de calidad con el fin de determinar los momentos de intervención para hacer coaching. En el siguiente grafico 4 se mencionan los días recomendados por trimestre para hacer las sesiones y el enfoque que se debe dar de acuerdo al comportamiento de cada persona dentro del equipo.

# Distribución del Tiempo para Field-Coaching

Determina los Días en Campo para cada Categoría de Coaching

Categoría de Representante	Días recomendados en Campo por Trimestre	Enfoque de la Sesión
1 • Receptivo / Alto Desempeño	• 5 Días	• Enfoque en retroalimentación positiva y animándolo a utilizar todo su potencial
2 • Receptivo / Bajo Desempeño	• 2 Días	• Enfoque en retroalimentación positiva, considerar otras alternativas para mantener el buen desempeño
3 • No Receptivo / Alto Desempeño	• 2 Días	• Reuniones y comidas de trabajo para romper la resistencia a la retroalimentación y cambio
4 • No Receptivo / Bajo Desempeño.	• 1/2 Día	• Explicando estándares de comportamiento y consecuencias de un desempeño pobre
5 • Nuevo Repres. (6-12 meses)	• 7 Días.	• Aclarar estándares de comportamiento y desempeño • Coaching para identificar brechas en el desempeño

Grafico 4: Tomado del material del Diplomado en Coaching Gerencial, Módulo VI Field Coach

## 7. COACHING COMERCIAL

### 7.1 IDENTIFICACION DE ACTOR A VINCULAR EN EL PROCESO:

El Colegio Alejandro Gutierrez Calderón, Colegio Público de Cúcuta, En este caso en particular, el Rector ha mostrado una actitud poco proactiva a las iniciativas del proyecto, reflejando una división entre los docentes por su falta de acompañamiento como líder, dando como resultado un ambiente apático a trabajar en equipo y falta de compromiso con el proyecto. En especial hay una Coordinadora del colegio que está tratando de realizar el proyecto, pero una sola persona no puede hacerlo y es fundamental que el Rector tome el liderazgo, de lo contrario es muy posible que el colegio termine el proceso de acompañamiento del proyecto. La coordinadora se queja mucho del estilo de liderazgo del Rector, le incomoda su forma de tratar a los demás, lo califica “demasiado pasivo” y por eso nadie le hace caso ni influye sobre los demás.

Esta situación perjudica el normal desempeño del proyecto dentro del colegio, ya que es fundamental que el Rector tome el liderazgo del mismo y sirva de articulador para que su equipo de calidad apropie el proyecto en todas las instancias desde los docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad de influencia. Particularmente, este año el Rector se jubila y termina sus labores en el cargo, en vista de eso la coordinadora últimamente ha tomado el liderazgo en el colegio y ha logrado movilizar a sus compañeros.

En conclusión, la coordinadora podría tomar estas herramientas de coaching para establecer su estilo de liderazgo y establecer canales de comunicación asertivos con sus pares, teniendo en cuenta que si el equipo está fortalecido internamente, el nuevo rector que llegue a la institución educativa va a sentir la cultura organizacional fuerte con acuerdos ya establecidos y a partir de esto tomará sus decisiones e involucrará al equipo.

## **7.2 VINCULACION DEL ACTOR POR MEDIO DEL PROCESO DE COACHING:**

Realizar **coaching de equipos** con los miembros del comité de calidad en el Colegio Alejandro Gutierrez Calderón, propiciando la participación de todos resaltando las acciones que han generado los líderes dentro de la Institución educativa beneficiando a muchos estudiantes y reflexionando sobre qué actitudes se tuvieron en cuenta para poderlo realizar anteriormente; de esta manera se reconoce la importancia que ellos han tenido para ayudar al mejoramiento del colegio, y se crean compromisos a través de un plan de acción medible y realizable para que los líderes y sobre todo el Rector de ésta institución sienta que sus aportes aún son válidos.

## CONCLUSIONES

- Desde la Gerencia del Capítulo Norte de Santander de Empresarios por la Educación, se propone realizar una sesión de **coaching ejecutivo** para los 12 Rectores de los colegios beneficiados con el programa en julio del presente año, con el fin de brindarles las herramientas de liderazgo necesarias para que trabajen con sus comunidades y sean más eficientes en sus procesos.
- Se plantea realizar **coaching de equipos** con los miembros del comité de calidad de cada colegio, buscando alianzas estratégicas con la participación de 6 compañeros del diplomado en coaching gerencial para que hagan su aporte a mejorar la educación de la región, liderando las sesiones voluntariamente en un sentido de corresponsabilidad, en dos (2) colegios cada uno donde se intervenga 3 colegios por mes y de ésta manera el proceso pueda estar finalizado en noviembre de este año.
- Al final de las sesiones en el mes de noviembre la Gerencia del Capítulo de Empresarios por la Educación levanta la información con las conclusiones más importantes y se toma la decisión, si es necesario, de iniciar sesiones de **coaching personal** a los miembros que no se hayan mostrado receptivos durante los procesos anteriores.

## BIBLIOGRAFIA

### **Páginas web:**

[www.fundacionexe.org.co](http://www.fundacionexe.org.co)

[www.gruponutresa.com](http://www.gruponutresa.com)

[www.semcucuta.gov.co](http://www.semcucuta.gov.co)

[www.sednortedesantander.gov.co](http://www.sednortedesantander.gov.co)

<http://alonsodelosangeles.com/>

<http://www.mariapaulaalonso.com/perfil.html>

### **Video:**

[www.youtube.com/watch?v=j38DuAj82Ys](http://www.youtube.com/watch?v=j38DuAj82Ys)